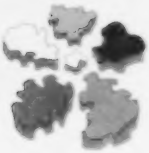


BUILDING INTERCULTURAL PARTNERSHIPS

A Guide to Establish Effective Cross-Cultural Communication and Working Relationships in Philippines

CENTRE FOR INTERCULTURAL TRAINING (CIT)
CANADIAN INTERNATIONAL DEVELOPMENT AGENCY (CIDA)

The opinions expressed in this document are those of the authors and do not necessarily represent the views or policies of the Canadian International Development Agency or the Government of Canada.

Published and distributed by:
DFAIT
Canadian Foreign Service Institute
Centre for Intercultural Learning

Contacts:
Centre for Intercultual Learning/
Canadian Foreign Sevice Institute
115 Bisson Street
Gatineau, (Hull Sector), Quebec J8Y 5M2
Tel.: (819) 997-1197
Tel.toll-free (in Canada): 1-800-852-9211

© Her Majesty the Queen in Right of Canada 1995

CONTENTS

Foreword 4

Introduction 5

What is a Partnership? 6

Working with a Filipino Partner: 7

How it Differs from Working with a Canadian Partner

Understanding Filipino Culture 9

- Relationships 9
- Faith 10
- Humour 10
- Reciprocity 11
- Leadership Styles 11
- Other Cultural Characteristics 12

Communicating Effectively with your Filipino Partner 14

Working Effectively with your Filipino Partner .. 16

- Education and Research Sector 16
  - Background 16
  - Structure 17
  - Issues 18
  - Advice to Canadians 19

104-04846/

Business Sector 20
Background 20
Structure 21
Issues 21
Advice to Canadians 22

Government Sector 23
Background 23
Structure 24
Issues 24
Advice to Canadians 25

Co-operative Sector 26
Background 26
Structure 27
Issues 27
Advice to Canadians 27

Non-governmental Organization Sector 28
Background 28
Structure 28
Issues 29
Advice to Canadians 29

Conclusion 31

References 32

FOREWORD

Working with a Filipino Partner is one in a series of guides designed to help Canadians and Asians work together effectively. The idea for the series came from years of experience preparing Canadian technical advisors for work in developing nations and their foreign counterparts for missions to Canada as part of Canada's international development assistance programs. Although many guides were available to help them prepare for culture shock and learn the practicalities of living overseas, there were few good resources to assist them in developing effective working relationships, one of the most challenging and critically important aspects of their overseas experience.

The guide is modeled after *Thais Do Business the Thai Way*, which was produced by the SVITA Foundation of Bangkok for CIDA.

Working with a Filipino Partner is for Canadians who work with Filipinos in a business, official, or international development capacity. It offers practical advice on forming partnerships and alliances based on trust, understanding, and effective communication.

Judith A. Banning and Gina M. Ordonez prepared the original draft under the direction of Nancy Perez, and later, Celine Castillo-Macy, Coordinator of CIDA's In-Country Orientation Program in Manila. CIDA staff in the Philippines provided additional assistance. Stiles Associates Inc. of Ottawa revised and edited the guide.

We welcome your comments, suggestions and insights for subsequent editions. Please write to us or send us a facsimile message. We hope your stay in the Philippines is rewarding.

Claire Trépanier
Program Manager, Asia

Centre for Intercultural Training
Canadian International
Development Agency
200 Promenade du Portage, 8th floor
Hull, Quebec
CANADA
K1A 0G4
facsimile (819) 994-0084

INTRODUCTION

The global nature of our economy requires people to live abroad and travel internationally for work in the private, public, and non-governmental sectors. Whether you are taking part in a development project or a business venture, you want it to be successful and rewarding. But success has eluded many Canadians despite their professional expertise or business acumen. Why? One reason is cross-cultural misunderstanding. Canadians are prone to underestimate the cultural differences between themselves and Filipinos.

Although there is an abundance of literature on Filipino culture, what separates *Working with a Filipino Partner* from the rest is that it concentrates on the workplace. It aims to give you, and newly-arrived Canadians like you, an outline of what you may encounter in the Filipino work environment. It focuses on the values that affect how work is done, how Filipinos perceive and interact with Canadians, and how Canadians can communicate effectively with Filipinos. It presents contextual information about Filipinos and their organizations. It provides advice for establishing cohesive working relationships in five sectors: education and research, business, government, cooperatives and non-governmental organizations (NGOs).

How can I get my work done efficiently? How can I motivate others? How can I avoid making that dreaded faux pas, the one that delays the project, breaks trust or ends a major business deal? *Working with a Filipino Partner* provides answers to these and other critical questions related to the Filipino work environment. Moreover, it gives you practical advice to make your stay in the Philippines enjoyable.

What is a Partnership?

A partnership is an alliance or relationship with reciprocal obligations. Successful partnerships are often based on trust, equality, and mutual understanding. Partnerships can be formal, where each party's roles and obligations are written into an agreement, or informal, where the roles and obligations are assumed or agreed to verbally.

Partnerships require sharing resources, talents and strengths, and problems and risks, too. Filipinos who were interviewed for this guide, urge Canadians to treat their Filipino partners as equals. Many Canadians do not allow their Filipino counterparts to make decisions. Too many undervalue their skills and experience. True partners recognize, appreciate and, where possible, accommodate each other's points of view. They acknowledge the mutual benefits of their alliance and respect each other's differences.

Canadian research points to a number of common characteristics among successful overseas advisors. They treat counterparts as equal partners; they spend time with the nationals professionally and socially; they take an interest in their counterpart's culture and language; and they are unconcerned with racial or status differences (Kealey 1990).

Strong partner relationships are at the core of every successful overseas assignment. Relationships that break down often end in bitter feelings, lost time and wasted resources. Whether you choose a counterpart or one is assigned to you, many challenges lie ahead.

Working with a Filipino Partner: *How it Differs from Working with a Canadian Partner*

Over the last 20 years, many Filipinos have immigrated to Canada to work as nurses, garment makers and domestic helpers. Most have successfully integrated into Canadian society. Canadians think of Filipinos in this western context. Few realize the extent to which Filipinos have had to adjust to a Canadian way of life, and, conversely, the adjustment they would have to make if they were to move to the Philippines. Why is this so?

When you arrive in the Philippines your Filipino partner's warm greeting and fluent English are reassuring. You see western clothes, restaurants, hotels and shopping centres. However, you soon begin to realize that beneath the western veneer lies a country and a culture that are vastly different. Statistics underscore the differences. The Philippine annual per capita income is less than $850 (U.S.) and almost half the population lives below the poverty line.

The most common mistake Canadians make is to assume everyone understands English. When you have your first misunderstanding with a Filipino, usually over something very minor, it will leave you feeling frustrated and tense. Once you acknowledge the language difficulties and the fact that many Filipinos find it hard to admit to not understanding, you will begin to appreciate the communication problems both parties face.

Many Filipinos will respond to your questions with a polite smile or a "yes," followed by a giggle. This is a face-saving way of saying they do not understand. When you ask to speak to someone on the phone, receptionists will reply, "for a while," and abandon you. This is their way of asking you to hold while they look for an English-speaking person to help you.

In Manila, pollution, traffic congestion, power interruptions, seasonal water shortages, floods and inadequate public transportation will affect the ability of you and your team to get things done. To get to and from work in Manila many Filipinos have to travel for hours on crowded, dusty jeepneys or buses, breathing toxic fumes along the major thoroughfares. Many have to endure nights with little sleep, owing to the heat, humidity and crowded living conditions. Yet most arrive on the job cheerful and immaculately dressed. During hot weather

when frequent brown-outs (electricity stoppages) occur, many workers become irritable, listless and disoriented. Productivity falls and may not rise again for some time.

All this will affect *your* life, at home and on the job. Your office may be uncomfortable (if you have one at all); you may have to share a telephone; you may be without a computer and a fax machine; and you may experience frequent work stoppages for a host of reasons. (Some government offices shut down when they run out of paper.) Canadian standards of efficiency cannot be applied to your new work environment.

Understanding Filipino Culture

Filipino cultural values are intertwined and not easily categorized. Some values rooted in Malay culture have been influenced by the Spanish and American conquerors. Others have been shaped by the Chinese and Dutch. Centuries of coping with military insurrections, volcanic eruptions, earthquakes and typhoons have also influenced Filipino perceptions and behaviours.

Relationships

Family

The family is central to Filipino community organization and social interaction. Many businesses are family-owned and operated. The first priority of most Filipinos is the welfare of the family. Family includes immediate members, grandparents, aunts, uncles and cousins, as well as *barkada*, the peer group. In some instances, loyalty to a peer group, whether a professional circle or a street gang, may supersede loyalty to the family. The *barkada* gives individuals psychological and economic support and group identity.

Relationships are more important to Filipinos than tasks. Your first meetings with Filipinos should focus on getting to know one another. Your partners must feel they understand you and that there is harmony in your relationship before work can proceed. This national characteristic can be frustrating for Canadians who like to get down to business quickly.

Filipinos value giving and receiving moral support. Office workers celebrate their colleagues' birthdays, and people invite their work colleagues to family celebrations. You are likely to develop a close personal relationship with your support staff. They will protect you and remain forever loyal. When they ask for your assistance, help them. Show concern for their well-being.

Food

Food plays a major role in relationships. Filipinos never eat alone and are very uncomfortable when someone does. You will make a major social gaff if you ignore invitations for lunch and eat at your desk. Take every opportunity to socialize over food. Even the poorest communities honour guests with meals. The poor will serve guests the best and freshest food, even if it means going without themselves. To refuse food, especially under these circumstances, is a major affront. It does not matter how much you eat, rather that you graciously accept the hospitality.

Personal contacts

Filipinos have a very non-western way of handling large bureaucracies and their rules, regulations, and procedures. They often seek out family or community members to deal with bureaucracies on their behalf. For example, they may ask someone with good contacts to help to obtain a passport, pay a fine or deal with any corporate structure. It is a more personal approach. Knowing the right people is an important survival factor.

Faith

Filipino culture is rooted in ritual and Roman Catholicism. Because of their deep faith, Filipinos think of and accept reality as part of God's will. They accept tragedy and joke about it. Their faith gives them optimism, inner peace, patience, endurance and the courage to act despite uncertainty.

Friday masses are common in office settings. Your colleagues may invite you to their church or to gatherings of such groups as Couples for Christ. In the larger centres, your Filipino partners will understand if you decline politely, perhaps stating that you belong to another faith. You may be unable to decline so readily in the provinces, where people will expect you to participate in religious activities. You will meet with disapproval if you declare yourself atheist, agnostic, or non-practising.

Religion often plays a role in making important work decisions. Don't be surprised when your colleagues disclose that they have prayed or said the Rosary so that their favoured decision is taken. Never ridicule or joke about such matters.

Some observers say Filipinos' acceptance of life masks a lack of initiative. Others argue that Filipino passivity is a learned response that stems from lack of opportunity. In dynamic work settings, however, you will likely find Filipinos who are as zealous as most Canadians.

Humour

Humour is a major source of psychological strength for Filipinos. It helps them cope with political strife, economic hardship, power outages and traffic jams. Filipino puns and jokes are legendary. A lively sense of humour gives Filipinos a pleasant disposition and helps maintain their emotional balance. During a crisis, they are able to laugh at themselves

and make jokes to relieve tension. Meetings usually begin with joking, and Filipinos use humour to overcome impasses. Humour reflects the population's healthy disrespect for power.

Reciprocity

Reciprocity, which Philippine society values highly, is implicit in almost all personal and group relationships. Locally, it is known as *utang na loob* or debt of gratitude. Once incurred, social and moral obligations must be repaid, favours returned, and assistance acknowledged and reciprocated. Filipinos do not normally accept financial compensation as a means of settling a social debt.

Reciprocity in the work setting must be understood and respected if one is to gain acceptance. It is as simple as remembering to bring colleagues small gifts when you return from a business trip, or extending social invitations to those who have invited you to dinner. It is standard practice to offer perks when establishing business relationships. For example, when negotiating a business deal, it might be prudent to offer the top Filipino executive a trip to Canada. It is all a part of the *utang na loob* concept.

Leadership Styles

Paternal leadership

There is a good deal of discussion about paternalism and its role in the Filipino workplace. Some argue it doesn't exist; others say it does. Paternal leaders are often responsible, morally upright, and compassionate. Consultation, persuasion, consensus, and strict discipline are essential components of this leadership style. Paternal leaders lead by example.

Authoritarian leadership

You will encounter many examples of authoritarian leadership where decision-making is reserved for the top brass and consultation is unheard of. For example, it has been reported that the leaders of some large industrial and retail operations terminate their junior staff before they become eligible for social benefits.

Other Cultural Characteristics

Hospitality and generosity

Filipinos are hospitable and extremely generous. They will be eager to assist you, and they will welcome you openly. They will put their best foot forward, bestowing on you, their guest, gracious generosity.

Socializing

Filipinos love to have fun. They love music. They frequently sing at parties, accompanied by a guitar or karaoke. Karaoke is so popular that Filipinos will expect everyone, including you, to take up the microphone.

Personalism

Personalism is the quality of being personal. Filipinos view the world in terms of personal relationships. They make no distinction between the task and the person performing it. Filipinos tend to take things personally and look between the lines of conversation for the real meaning. If you criticize or praise a task, it may be mistaken as criticism or praise for the individual who performs it.

Privacy and confidentiality

Personalism explains what Canadians perceive as a lack of respect for privacy among Filipinos. They ask personal questions such as: "How old are you?"; "Are you married?"; "Do you have children?"; "Why not?"; and "How much rent do you pay?"

Consider your answers carefully. A complete answer is not always advisable or even expected. Be aware that your staff will read your incoming and outgoing faxes and talk about them openly, not realizing they may be infringing on your privacy.

Harmony

Harmony is of paramount importance in Filipino relationships. Individuals seldom speak out. Students refrain from questioning their teachers because it risks upsetting a harmonious relationship. Such behaviour appears timid to foreigners, but to Filipinos, it illustrates courtesy, politeness, respect and the high value ascribed to harmony.

Respect for Authority

Canadians usually refrain from using formal titles when referring to people after the first few meetings. Filipinos do not so readily discard titles because they regard them as a sign of respect. Use titles, even with your direct counterpart, in any public forum, including departmental meetings. On the telephone, always ask for your colleague formally, never by first or last name only. Filipinos show a high degree of respect for senior executives and academics.

Shame

Hiya, shame, is the greatest insult in Filipino society. Filipinos never

criticize each other in public or in front of friends because it can bring shame. Never criticize a Filipino colleague in the presence of another. Never criticize a western colleague in front of his or her Filipino spouse. Filipinos are unlikely to forgive such insulting behaviour.

One of the more negative ramifications of *hiya* is that Filipinos may abandon a project or avoid innovation and change because they fear that failure could bring shame to the individuals, the work team and their families.

Group work

Filipinos place more emphasis on group work than on individual achievement.

Flexibility, adaptability and creativity

Flexibility, adaptability and creativity are the result of Filipinos having endured Spanish and American domination, corrupt dictatorship, and countless natural disasters. Filipinos tolerate ambiguity and uncertainty, and know how to compromise. Canadians are often amazed at how Filipinos work the system. Rather than follow a contract to the letter, they will pinpoint the desired result, and choose the best way to get there, given the time and resources available to them. When they miss, they settle on similar or alternative goals. Canadians who insist on following the letter of the contract become frustrated and are critical of their Filipino partner's flexible approach.

Time

Filipinos are relaxed about time. Meetings typically begin 15-30 minutes after the appointed hour. Dinner guests may arrive up to two hours late. Filipinos joke that they never set out ahead of time for an appointment or social engagement.

Communicating Effectively with your Filipino Partner

Smiling

Effective communication begins and ends with a smile. You can never smile too much in the Philippines. When a new ambassador arrived at the Canadian Embassy in Manila some time ago, one of the embassy drivers was asked what the ambassador was like. He replied, "Well, he has a nice smile." A smile and a handshake are the standard way to greet male and female colleagues. Should your smile fade and a stern or serious look cross your face, tension may mount and harmony fade. If smiling does not come easily to you, look for other ways to convey warmth and friendliness.

When "yes" means "no"

Be wary of situations where your questions or plans meet with silence or hedging. A "maybe" or a less-than-enthusiastic "yes" could signal that your plans will go nowhere. It might also mean that your colleagues can not meet your expectations. They fear that telling you directly might embarrass you or create disharmony.

Non-verbal communication

Filipino non-verbal communication is dynamic. Often, with no verbal accompaniment, the lips smile, the eyebrows arch, the head bobs, the hands gesture. You may find the verbal message in a conversation opposite to the non-verbal message. Observe carefully and question, always clarifying verbal and non-verbal signals.

Whenever possible, meet with your Filipino colleagues face-to-face. Telephone conversation will not give you the full message. Lifting the eyebrows may be a greeting or an acknowledgment of another's presence. Shaking the head from side to side, sometimes accompanied by a "maybe," means "no." An abrupt backward toss of the head with hard eye contact is a challenge. Fixed eye contact is regarded as provocation. Gestures add emphasis to words. Explore the meaning of other gestures, and note how they differ from those used in Canada. For example, in the Philippines an O.K. sign means money.

Silence

Learn to read silence; it is used as a way to avoid confrontation and prevent conflicts. One Canadian tells a story about key members of a project sitting around a table where they were discussing dates for their next meeting. They settled on the following Monday. When Monday arrived, two

important Filipino members were absent. They were out of town on trips that they had planned long before. Rather than reveal something that could have been considered negatively, they chose to remain silent. Canadians interpreted the silence as agreement when it was a sign of problems ahead.

Writing

By Canadian standards, Filipino writing is elaborate, reflecting the courtesies and formalities of Filipino society. People use the passive voice in sentence construction more than the active voice. Generally, Filipinos answer questions indirectly and rarely express differing or critical opinions. Debate is handled verbally, rather than in writing.

Working Effectively with your Filipino Partner

Organizations have cultures and traditions in the same way groups of people do. Canadians working in the Philippines need to be aware of organizational cultures and traditions and their influence on behaviour and attitudes. We examine five major sectors from this perspective.

Education and Research Sector

Background

Although literacy rates rose from 88% in 1988 to about 94% in 1993, the Philippines is unlikely to achieve its goal of 98% by the end of the century. Education is compulsory for children 7-13 years of age. It is free at the primary and, in some areas, the secondary level. Still, poverty is the single most important reason for children not attending school or leaving early. In rural areas, many families need their children to help in the fields. Rather than go to school, the children of many homeless families beg or pick garbage. Many families cannot afford to buy school supplies and uniforms for their children.

College or university graduates are often skilled in areas where there are few jobs, while there is a shortage of skilled labour in other areas. For example, the Philippines has a growing number of electrical engineers, but few electricians. With no opportunities to practice their profession and few employment alternatives, many graduates leave the country, join the ranks of the unemployed, or seek retraining.

Most university professors have post-graduate degrees from abroad. Many have extensive research or consulting experience with national and international organizations. At the college level, however, it is common to find a 30-year-old dean with a master's degree. Generally, educators take on as much contract work as they can because they are poorly paid.

Traffic jams, power outages and poor telephone service have resulted in fewer off-campus events in recent years. Brown-outs make it difficult for students to complete their assignments and teachers to schedule classes. During periods of frequent brown-outs, communities often provide a place with power during the evening so students can do their work.

Filipino university students are younger than their Canadian counterparts. With two fewer years of

secondary schooling, they enter university when they are 16 or 17 years old. Their behaviour and the problems they experience are typical of their age.

Filipino universities and their graduates excel in fields such as agriculture and forestry. Universities attract international students, including many from other Asian countries. Class sizes are large and contact between the teachers and students is minimal. Students generally ask few questions, unless strongly encouraged. Filipino academic institutions employ many more support staff than Canadian academic institutions. The support staff are fiercely loyal to their bosses.

Structure

The Philippines has a formal and non-formal educational system. The Department of Education, Culture and Sports (DECS), which has a larger budget and staff than any other department, oversees both systems. DECS employs more than 440,000 public school administrators, teachers and support staff. Its budget is, however, inadequate to meet the demand for buildings, teachers and materials.

Private schools, profit and non-profit, sectarian and non-sectarian, provide an alternative to the public school system for people who can afford them. They account for 11% of all elementary and secondary schools. They generally hire better-qualified teachers and offer better facilities than public schools. Predominantly Catholic—many with Spanish or American roots—they set their own curricula and achievement standards, but follow national guidelines.

There are many colleges and universities. Eighty-five percent of them are privately owned; about half are located in Metro Manila. They generally follow the American model of education where government involvement is considerably less than in the Canadian system of colleges and universities. Religious orders control many schools, much as they did in Canada years ago.

The University of the Philippines, a state university, has five campuses. It is one of four universities rated highly by Canadians working within the system. The others are the University of Santo Tomas, Ateneo de Manila University and De la Salle University. Manila-based universities receive the bulk of public funding. Recently, however, funding agencies have begun to provide more support to institutions outside Manila.

The non-formal system provides education for people who lack access to the formal system. They include

drop-outs, the illiterate, unemployed women, natives, and other disadvantaged groups. The non-formal system has the capacity and a broad educational mandate to respond to community needs. For example, one program teaches local tuna fishermen simple arithmetic so that the companies purchasing their catch cannot exploit them.

Issues

Nationalism is increasing within academia. Pilipino, the country's official language, is becoming the primary language of instruction, even at the university level, much to the chagrin of some academics who feel a strong connection to the United States and wish to preserve the American university tradition. (The University of the Philippines, for example, is modeled after Cornell, Michigan, Ann Arbor and Stanford.)

Associate professors earn about $400 a month, less than what a Filipino domestic worker would earn overseas. Low pay contributes to a high turnover among young university lecturers. There is less turnover at the associate professor level since the privileges that come with the position make the low salary more tolerable.

Women generally have a prominent role in the education sector, although some say women who make it to the decision-making level are atypical. Women make up a large percentage of the university faculty and over half the student body.

Professional jealousy and bitter rivalry over rewards and promotions are intense during the selection of department heads and deans. The rivalry affects support staff who compete among themselves in support of their superiors. The competition often leads to conflict.

Academics guard their freedom and independence, even though politicians often label them leftists, centrists or rightists, and accuse them of being slow to accept new ideas.

Without foreign assistance, many academics would be unable to do research. Academics are pleasant to work with, accommodating, and eager to meet your requirements. They respond equally well to Canadian men and women. They may not tell you if they are unable to meet deadlines or undertake work that is too difficult. They may simply hint at certain problems or let you discover them yourself.

Academics not under your employ may be more open with you than those you hire. They may ask you about a new theory or technology. Academics will observe how you respond to situations and solve problems. They will defer to you at first out of courtesy, but will silently take note of how much you know. Unless they have asked for your opinion, they may take offense if you tell them what to do.

Advice to Canadians

First, establish a personal relationship with your partner. Set aside time to get to know your partner. Be open about your life and experiences. Carefully consider how to explain your role. Some advisors suggest asking your partner, or a Filipino of higher status, to describe your role to other Filipinos.

Listen. Some Canadian advisors recommend that you not volunteer too much (especially opinions) for the first six months. As you work and get to know your colleagues, you will be able to make more valuable contributions to the tasks at hand.

Never underestimate the abilities of your Filipino counterparts. They are knowledgeable and know where they want to go. Work with them as your equals. For example, one group of Canadian educators designed a project that involved several Canadian short-term advisors. Their Filipino team members asked the Canadians to change the title from advisors to associates in order to put everyone on the same level.

For some Filipino academics, the greatest challenge in an intercultural partnership is to develop mutual respect. It can be especially difficult if your Filipino partner has had an unpleasant experience with foreigners in the past.

Be careful not to offend your counterpart's nationalistic sentiments. Filipinos who want to develop their own models and bring their own way of thinking to the educational system will resent anything that suggests of foreign cultural imperialism. Explain what you know about education in Canada. Let your Filipino counterparts decide what is appropriate to transfer. Let them ask questions and learn. Learn as much Pilipino as you can. It may soon be a necessity for everyone in the academic field to speak Pilipino.

What works in Canada may not work in the Philippines. You can, however, adapt some Canadian organizational models, management systems and

technologies. For example, a Filipino-Canadian model of training teachers to respond to community needs worked so well that it was replicated widely in the Philippines and exported to other Asian countries.

Respect elders and authority. Use formal titles such as Doctor and Professor when other colleagues are present. This rule applies to your counterpart, too. Never question your colleagues' judgement publicly, especially if they have been around the system for some time. Meet with them privately instead, and proceed tactfully.

In the past, the education system discouraged discussion and debate among students and teaching faculty. Many teachers are now working to change this and would appreciate information on participatory instructional methods.

Filipinos rarely work alone. You may create negative feelings among your Filipino colleagues if you work by yourself. Loners may become the target of prying or have vital information withheld from them.

You may think that your Filipino counterparts, who take on projects in addition to yours, lack commitment. Remember that they need additional work to supplement their incomes.

Evaluations are problematic. Because there is little separation between people and their work, it is difficult to evaluate job performance without offending people. Find other ways to bring about improvements. Use a Filipino intermediary to carry the message. It may take time before you are comfortable operating this way within the Filipino system.

Business Sector

Background

A major goal of the Philippines 2000 program is to move the country to the status of a Newly-Industrialized Country by the end of the century. To accomplish this goal, the national government is trying to make the Philippine economic climate more conducive to investment and trade. It is minimizing its intervention in business and offering tax breaks to the private sector, as it has done in the Subic Bay Freeport Zone.

The national government wants the private sector to lead the Philippine economic development and recovery. In order to assist, the national government has promised to improve peace and order, develop better infrastructure, and reduce power outages.

The Philippine labour force is well educated and many workers are proficient in English. Although there are many Filipinos who excel in mechanics, it is difficult to find people skilled in technical areas. You may have difficulties training workers to advance their technical skills.

Structure

Power is concentrated in the hands of a few in the private sector. About 30% of companies operating in the Philippines control about 70% of all commercial activity. The dominant companies control the consumer, banking, trading and real estate markets. Many of them are family owned and have Spanish or Chinese origins.

The Makati business district is foremost among the industrialized areas of the Philippines, followed closely by the city of Manila, Quezon City, Cebu and Davao. Calabarzon, which is composed of the provinces of Calamba, Laguna, Batangas, Rizal and Quezon, is a new industrial area near Metro Manila where the government is promoting business development.

Export processing zones and industrial parks host foreign manufacturers, among them Japanese, Americans, Germans, Taiwanese and Koreans. They bring state-of-the-art technology and equipment to the Philippines.

Issues

Although profit and personal economic security are high priorities, business people are also concerned with social acceptance, self-esteem, respect, social mobility, and job satisfaction.

Political ties are important in the Filipino business world. Political connections are helpful in getting contracts, permits and information about government initiatives before they become public knowledge. The government frequently appoints people from the business sector to head commissions, publicly-owned companies or government departments.

Most businesses start as a family enterprise. As they expand, the owners hire trusted friends and associates. Family ties make for cohesive management. Top-level managers and owners make most decisions. Mid-level managers often waive the right to make decisions, even those that involve small amounts of money. (What amounts to small or large sums of money is relative. For example, a small or medium-sized business would consider $2,000 a large sum.)

The matriarchal Philippine family enables women to play powerful roles in family businesses. Even though many Filipino wives stay at home, they influence their husbands'

business decisions. Today, many Filipino small businesses—those selling everything from fashion to automobiles—are owned and managed by women.

Management styles vary with the company. They range from western or Japanese methods to the individual modes of family owners. Sanctions, not rewards, are usually the norm. With a huge available labour force, owners often exploit lower-level staff, particularly in large companies.

Filipinos say their way of doing business, compared to Canadian business practice, is less by-the-book. A Filipino considering a business deal is likely to ask, "Do I know this fellow?"; "Do I like him?"; "Do I know his father?" As the businesses grow, the business practices become more conventional.

Advice to Canadians

Filipinos will receive you warmly and treat you with respect if you adhere to an advisory role. They will listen to your opinions, although they may not act on all of them.

If you are setting up or expanding a business, the managers of established companies and banks will be straightforward. Small firms that want your business may promise to deliver goods without specifying the dates, amounts, or other important information. Ask directly for details and be sure they understand what you want. If possible, get the terms in writing. These firms will want to please you and will likely agree to most of your requests. If they are unsure of filling your order, they may not tell you, or they may not show up to reconfirm. It is often best to deal with a vendor recommended by a friend or business colleague.

To start or expand a business, you will need an agent resident in the country and probably a Filipino partner as well. Both will help you work the system. An agent is essential to help you get through the rules, regulations and procedures. Moreover, your agent will ease communication and negotiations.

When approaching a company for the first time, make your appointment with the highest level executive available. Use the telephone or facsimile from Canada to make the appointment. Letters receive lower priority. Confirm your meeting once you arrive in the Philippines and set aside most of the day for the appointment. Don't be upset if you are kept waiting. Filipinos take pride in their attire; you should do the same.

The first meeting is crucial. A business agreement will not proceed if the partners dislike or mistrust each other. Your agent should go with you to the

meeting. To avoid any cultural misunderstanding, it may be wise for you to say as little as possible until you know the rules. Most Filipinos will give you a certain amount of leeway. You should never place them in an embarrassing situation or point out something they have been doing wrong. If someone in your party makes a gaff, apologize, regardless of whether he or she was right.

Smiles are essential. Sometimes they help defuse potentially embarrassing situations. You must communicate harmony and congeniality. The first meeting is to make acquaintances. The business at hand may go without mention until the end of the meeting when you request a second appointment. If your partners treat you to lunch or dinner, you should reciprocate .

It is your decision whether or not to negotiate or bargain. If you are not in a position to negotiate, be frank about it. If you decide to negotiate, do it in a relaxed manner without frowning or scowling. Back off if tensions develop and seek to restore harmony.

Because Filipinos are reluctant to say no, it may be difficult to determine when you have an agreement. You may wish to follow up with a letter of understanding and, later, a formal contract.

Go easy on promoting Canadian ways of doing business. Your Filipino partners may outwardly agree with your advice, but inwardly resent it. Try to understand and appreciate the Filipino business approach.

Some Canadians have had difficulty getting paid for work completed or goods delivered. Most transactions should be on a cash-on-delivery basis.

Government Sector

Background

Since the end of the Marcos era, the Philippine government sector has experienced radical shifts as it attempts to redefine its role and deal with the country's problems. Rapid change has created turmoil within the public service, resulting in the loss of many skilled bureaucrats.

Lack of funds—caused, in part, by inadequate tax collection—has handicapped the government. Public facilities are run down, the salaries of public servants are low, and there is very little money for new equipment, repairs and office supplies. With insufficient resources, the government faces difficulties implementing

essential programs for recovery, such as economic development, electrical power generation, peace and order, education, and family planning. Many programs fail or never materialize. The government is, therefore, eager to attract foreign aid to help it meet its development targets.

Structure

The Philippine government is based on the American model, with legislative power vested in a bicameral Congress, consisting of a Senate and a House of Representatives. A president heads the executive branch of government. The legislature passes laws affecting specific government sectors and the president appoints secretaries to these sectors to oversee their day-to-day activities and implement the laws. The secretaries have a role similar to cabinet ministers in Canada. They are not, however, accountable to a constituency, something most Canadians find hard to accept.

Failure to adequately define the functions of the policy, regulatory and executive areas of government is among the problems inherent in the Philippine system. Policy direction is split between the legislative and the executive, resulting in what appears to be weak leadership and little consensus on the goals of each sector. There is frequent conflict as a result of overlapping mandates. One consultant compares working in the system to living in a pinball machine: people bounce off each other and set off bells and whistles. In the confusion, politicians, big business and special interest groups readily manipulate the government.

Government technocrats have much less power than they do in the West. Decision-making is much more autocratic and top-down. Often the secretary and an inner circle of close advisors make most of the decisions, leaving senior bureaucrats with little influence and stature.

Issues

There is no common perspective within the huge government bureaucracy. However, you will likely find that your Filipino counterpart is an effective worker, as competent and as ethical as your Canadian colleagues.

When supported from the top, Filipino civil servants are creative in achieving their goals, often using innovative and unconventional methods. Law and official policy may say one thing but, Filipinos believe they should not stand in the way of getting things done.

Salaries are low. Division chiefs earn between $200 and $500 per month, administrative secretaries earn about $100. As a result, many employees with several years of experience are

drawn to private industry where they can earn double their government salary, even at the entry level. There is little movement from private industry to the public service except for political appointments to secretary and undersecretary positions. The annual salary for an undersecretary is about $10,000. Many of the political appointees are wealthy. Their motivation comes from a desire to serve their country.

Despite the low pay, there is a high degree of commitment among most government workers. It comes from job satisfaction, career incentives and altruism. Civil servants look for remuneration through other means, such as travel, on-the-job training and study overseas. Such perks can, however, lead to corruption.

Civil servants work under considerable stress. Many are frustrated by political interference. For example, politicians frequently force civil servants to compromise bidding procedures and award contracts to unworthy candidates. Other sources of aggravation include broken air conditioners, photocopiers, and elevators, frequent power outages, few telephones and computers, red tape, and constant delays.

Women play a major role in the public service, filling more senior management positions than female civil servants in Canada. It is, however, a chauvinistic environment, not unlike the environment of the Canadian workforce in the 1950s. For example, men often refer to women as "girls" and tell sexist jokes at meetings. Although the attitudes may startle newly arrived Canadians, most Filipinos, including women, are unconcerned.

Advice to Canadians

Filipino civil servants are receptive to Canadians. They will be curious about your background, generous and forgiving. If you are entering a very gregarious group, your Filipino colleagues will expect you to be the same.

Your approach will depend on your project. Establish a common purpose with your partners. Win them over and gain their trust before getting down to business. It can make a big difference. Filipinos will react negatively if they think things are being thrust upon them.

Carefully explain your role within the group. If you are a policy consultant, explain that your expertise is in Canadian, not Filipino, policy. Ask for their help in understanding where and how your Canadian expertise can be utilized in their setting.

Consult senior people regularly, especially before important meetings. Keep them informed. One-on-one meetings work best and are an effective way to maintain relationships. Be open-minded, patient, and culturally sensitive. Try to pick up on subtle clues. Listen to what is being said between the lines. Don't be misled when a Filipinos tells a joke in a tense situation. Your Filipino colleagues take the situations seriously; the joke is designed only to relieve anxiety. Do not expect the universe to unfold as it should.

Get to know your counterpart on a personal level. Discuss your likes and dislikes, your family, your children. Plan activities that involve the group. Bowling tournaments or partnering workshops work well.

Don't sit in your office and work all of the time. Mingle, practice your small talk, show your colleagues that you share their sense of belonging to the group. Once they see that you are adjusting to their culture, you will be accepted.

Co-operative Sector

Background

The co-operative movement began in the 1950s with the development of community credit unions and farming, fishing and marketing co-ops. Members welcomed the benefits of co-operative activities such as market access, loan assistance, and bargaining leverage. With each member entitled to one vote, co-operatives offered them a voice in governing and an equitable means of profit-sharing.

The government provided assistance to set up co-operatives across the country and, by the 1970s, co-ops became a conduit for government funding. As they grew, members became increasingly concerned about government control and began to distance their organizations from the long arm of the state. Under martial law, the government suppressed many co-operative workers when their organizations became part of an alternative movement for political change.

Today, the co-op movement is strong, to the extent that the Philippine model is replicated by other developing countries. Through years of struggle, co-operatives have defended their independence and stood by their philosophy of self-reliance. Today, the government regulates co-operatives and provides them with financial assistance.

Structure

Approximately 700,000 Filipinos belong to co-operatives. The most common among them are savings and credit co-ops. Consumer co-operatives provide goods to consumers; marketing co-ops buy and sell members' produce; and multi-purpose co-ops combine these services. Some co-ops provide housing and transportation. Producers' co-ops manufacture and market products for their members. There are rural banking and area marketing co-operatives in the provinces. Co-operative hospitals are now appearing.

The Co-operative Development Authority and the Securities and Exchange Commission register co-ops. Primary, secondary and tertiary level co-ops are interconnected in a pyramid structure for better co-ordination and networking. They share resources for training, funding and management.

The co-op movement has attracted many women, some to management positions. Some people think women mangers are more trustworthy and less corrupt than their male counterparts. They are hard workers, socially responsible, and often willing to receive less pay. However, men generally make the policy decisions because there are few women sitting on co-op boards, especially in conservative rural areas.

Issues

As part of the co-op culture, people who are involved in the movement are committed to the development of economic and social alternatives. They are hard-working and dedicated, despite their low pay.

Co-op leaders protect their gains and are suspicious of state involvement because government is prone to use co-operatives, along with NGOs, to push its own agenda. Unlike NGOs, co-operatives work to make a profit for their members. Co-operatives have been a successful organizational tool for the social and economic empowerment of underprivileged groups in the Philippines.

Filipinos have great respect for Canada's co-operative movement. Sometimes, however, they express concern there is little connection between large Canadian co-operatives and small, grassroots Philippine co-ops. Canadians need to bear in mind the political context of the Philippine co-operative movement.

Advice to Canadians

Listen attentively, and learn how Philippine co-ops work to the advantage of the poor. Familiarize yourself with the Philippine co-operative environment.

When you introduce yourself, talk about your background, and look for

things you have in common with your counterparts. Explain your role and what it is you offer. The common reaction is: "That may be true for your setting where co-operatives are big, but will it work in our small, community-based co-op?" Your ideas may seem irrelevant at first. Present your experiences within the Canadian context; your partners can then take the information and apply it. (Many Canadian advisors, even those coming from the largest co-operatives such as the Saskatchewan Wheat Pool, maintain grassroots connections that make the transition to the Philippine setting quite easy.)

The greatest difficulty, especially for the short-term advisor, is learning to appreciate how long it takes to get things done. Something as simple as traveling a short distance or making a telephone call can take twice as much time as it would in Canada. Short-term advisors must understand that it is practical to schedule only one appointment a day.

Non-governmental Organization Sector

Background

NGOs have a long and dynamic history in the Philippines. During the Marcos era, NGOs provided one of the few reliable means of getting development funds to the regions.

During the Aquino administration, the number of NGOs increased from 10,000 to 65,000. NGOs became more institutionalized, and people began to see work in the sector as a career. Today NGOs play a key role in the government's development strategy. For example, under a 1992 law, the government allocates 5% of its development budget to women's projects. Consequently, new NGOs dealing with women's issues have sprung up.

The proliferation of NGOs has inspired many jokes and some amusing acronyms such as, GINGO for government-run NGOs, and BINGO for big NGOs.

Structure

NGOs range in size from small, grassroots groups to large, highly sophisticated organizations. NGO funding comes from a variety of sources, including local and national governments, international development organizations and fund-raising.

NGO desks in several government departments and agencies, including Agriculture, Environment and Natural Resources, Agrarian Reform, the National Commission on Women and the Philippine Overseas Employment Agency, are evidence of the close links

between NGOs and government. Many top government officials have worked for NGOs or served on their boards in the past. Their experience gives them a thorough understanding of the NGO sector.

As a constitutional right and a national policy, NGOs participate in the planning, decision-making, and monitoring of government activities at all levels. The Local Government Code, which has as its goal the devolution of many government functions to the provincial, municipal and *barangay* levels, provides mechanisms for NGO participation.

Like the co-operatives, the NGO structure is pyramid-shaped. At the base are self-help groups or people's organizations. At the next level are small, local NGOs that provide links between local communities and the larger, urban-based NGOs. NGOs at both levels serve as voices for the poor. On the third level are NGOs that obtain assistance from donors and institutional lenders on behalf of smaller NGOs. They tend to have professional staff and stable funding. At the top are networks, umbrella organizations, and associations. A new network of service NGOs offers management consulting, gender sensitization and other services to NGO members. Most NGOs are registered with the Securities and Exchange Commission.

Issues

To understand the perspective of an NGO, look at its history. Under what administration was it established? What was the rationale behind its development? NGOs with similar political and sector orientations tend to stick together. Some protect their turf, others cooperate. They reflect the specific region and culture in which they are based.

Generally, meetings, documentation, letters and social events are less formal in the NGO sector than in others. A common joke about NGOs goes like this: if the invitation card to an NGO party reads "NGO formal," it means, wear denims.

Security and peace and order are the primary concerns of NGO workers in the provinces. Their work with the poor puts them at risk of reprisal from people who have a vested interest in blocking change.

Advice to Canadians

Your Filipino counterparts will size you up at your first meeting. They are likely to be hospitable and respond positively to your questions. Be open to questions about yourself and your life in Canada. Your disclosure of personal information will help you establish a good working relationship.

Before leaving Canada, gather background on the NGOs and the representatives you plan to meet. Determine each NGO's political and program orientation, and learn about the economic and political history of the regions they serve. Find out about the culture and customs of the local people. Are there certain unspoken rules? Your Filipino partners are unlikely to have the same opportunity to learn about you beforehand. Consider how you can most effectively tell them about yourself.

Try to obtain the names of your counterparts. Begin corresponding with them before you leave Canada. Try to find someone who will introduce you to others in the network on your arrival.

Bring all of the equipment you will need to do your job. If your work takes you outside Manila, you may need to bring your own computer.

The most common mistakes Canadians make are to dress too formally and to insist on getting down to work too quickly. Find out what is appropriate to wear, and take the time to develop a relationship with your Filipino colleagues before starting work.

Your first meeting with your partners is crucial; it can make or break your relationship. Don't rush to get to your work agenda; it is important to first get to know your new colleagues on a personal basis. Allow time for you and your partners to explore each other's expectations and perceptions.

Watch for problems or misunderstandings as you settle down to work. One Canadian learned the hard way. Shortly after his arrival, he grew frustrated with his Filipino colleagues' attempts to find housing for him. Because he was vague about his requirements, his Filipino colleagues gave him many options, too many from his perspective. Without letting his Filipino colleagues know, the Canadian went out and found accommodation on his own. This offended the Filipinos. For the next three months, they were unable to communicate effectively or complete any work.

Be flexible when negotiating contracts or contribution agreements. Canadians like to follow the rules to the letter, while Filipinos like to suggest different ways of reaching the same goals.

Be a student before your are a teacher. Ask questions before telling people what to do. Learning may take many months. If your counterparts raise a problem, ask them how they solved it in the past and what lessons they learned from the experience. Be a facilitator.

Conclusion

First seek to understand and then to be understood. Canadians must learn to listen and listen to learn if they are to develop successful partnerships in the Philippines.

Be sensitive to the differences between yourself and your counterparts. Once you have received a briefing on the Philippines and its culture, take time to learn more. Even after six months you should still be asking questions and trying to understand. Filipinos will be polite and will tell you that you are doing the right thing, even when you are not. Seek the assistance of your Philippine sponsor, someone who will take you around, introduce you, and help you find your way through the systems.

No matter how much you have read about the Philippines, avoid feeling that your knowledge is superior. If you tell Filipinos you know little about their country and culture, they will be relieved. One consultant, who believed he could ingratiate himself by showing how much he knew about the Philippines and its problems, ended up insulting his partners. It took them six months to get over it.

The development of a successful partnership is a two-way process. Learn from each other. Be willing to adapt. Instead of criticizing or attempting to fix things that do not appear to be working, offer information. Act as a facilitator. For example, use your Canadian and international connections to get journal articles, scientific papers, reports, and policy documents for others to use. Assist your Filipino colleagues in developing a model that works in the Philippines, one they will keep up long after your return to Canada.

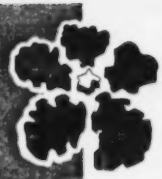
The complexity of Filipino culture provides an exciting and demanding work environment for Canadians. Most arrive with enthusiasm, professional commitment, and a genuine desire to help. Success does not come easily.

Although this guide has focused on the differences between Filipino and Canadian culture, people from the two countries have much in common that can help bridge communication gaps.

We hope your stay in the Philippines is enjoyable and rewarding.

REFERENCES

Kealey, D. J. (1990). *Cross-cultural effectiveness: A study of Canadian technical advisors overseas.* Hull: CIDA Briefing Centre.



BÂTIR UN PARTENARIAT INTERCULTUREL

Travailler avec un partenaire philippin

Un guide d'initiation à l'efficacité dans la communication interculturelle et les relations de travail aux Philippines

PROGRAMME D'ORIENTATION ET D'INTÉGRATION TERRAIN (POINT)

MANILLE, PHILIPPINES

CENTRE DE FORMATION INTERCULTURELLE (CFI)
AGENCE CANADIENNE DE DÉVELOPPEMENT INTERNATIONAL (ACDI)

Les opinions exprimées dans le présent document sont celles des auteurs et ne représentent pas nécessairement les points de vue ou les politiques de l'Agence canadienne de développement international ou du Gouvernement du Canada.

Publié par :
MAECI
Institut canadien du service extérieur
Centre d'apprentissage interculturel

115, rue Bisson
Gatineau (Secteur Hull) (Québec) J8Y 5M2
Tél. : (819) 997-1197
Tél. sans frais (au Canada) : 1-800-852-9211

© Sa Majesté la Reine du chef du Canada 1995

© 1995 Agence canadienne de développement international
Tous droits réservés

Traduit de l'anglais

TABLE DES MATIÈRES

Préface 4

Introduction 5

Qu'est-ce que le partenariat? 6

Travailler avec un partenaire philippin 7

En quoi est-ce différent du travail avec un partenaire canadien? 7

Pour comprendre la culture philippine 9

Les relations 9

La foi 10

Le sens de l'humour 11

La réciprocité 11

Les styles de leadership 12

D'autres caractéristiques culturelles 12

Comment communiquer efficacement avec votre partenaire philippin 15

Comment travailler efficacement avec votre partenaire philippin 17

Le secteur de l'éducation et de la recherche 17

Contexte 17

Structure 18

Points à considérer 19

Suggestions 20

Le secteur privé 22
Contexte 22
Structure 23
Points à considérer 23
Suggestions 24

Le secteur public 26
Contexte 26
Structure 26
Points à considérer 27
Suggestions 28

Le secteur des coopératives 29
Contexte 29
Structure 30
Points à considérer 31
Suggestions 31

Le secteur des organisations non gouvernementales 32
Contexte 32
Structure 32
Points à considérer 33
Suggestions 34

Conclusion 36

Bibliographie 38

PRÉFACE

Travailler avec un partenaire philippin fait partie d'une série de guides destinés à aider les Asiatiques et les Canadiens à travailler efficacement ensemble. La série est le fruit des nombreuses années d'expérience que l'Agence canadienne de développement international (ACDI) a accumulées dans la préparation des conseillers techniques canadiens et de leurs partenaires des pays en voie de développement. Il ne manquait pas de guides pour aider ces gens à se préparer au choc culturel et à s'initier aux considérations pratiques de la vie à l'étranger. Par contre, on disposait jusqu'à maintenant de très peu d'outils de qualité pour les aider à établir des relations de travail efficaces. Or, c'est justement un des aspects les plus difficiles et les plus critiques de leur expérience outre-mer.

Le présent guide s'inspire de la publication Thais Do Business the Thai Way, rédigée pour le compte de l'ACDI par la fondation SVITA de Bangkok.

Travailler avec un partenaire philippin s'adresse aux Canadiens qui travaillent avec des Philippins en développement international, en affaires ou à titre de représentant officiel. Le guide propose des conseils pratiques sur la manière de bâtir des partenariats fondés sur la confiance, la compréhension et la communication.

La version préliminaire de ce guide *Working With A Filipino Partner* a été rédigée, avec l'aide du personnel de l'ACDI aux Philippines, par Judith A. Banning et Gina M. Ordonez, sous la direction d'abord de Nancy Perez et ensuite de Céline Castillo-Macy, coordonnatrice du Programme d'orientation et d'intégration terrain (POINT) à Manille. La version finale a été révisée et éditée par la maison outaouaise Stiles Associates Inc. Hugh Ballem et Lise Arvisais ont collaboré à l'adaptation française du guide et à son édition.

Nous vous invitons à nous faire part de vos commentaires, suggestions et observations pour que nous puissions en tenir compte dans les éditions ultérieures du guide. Vous pouvez nous écrire ou nous envoyer un message par télécopieur. Nous vous souhaitons un séjour aussi enrichissant que fructueux aux Philippines.

Claire Trépanier
Chargée de programmes – Asie
Centre de formation interculturelle
Agence canadienne de développement international

INTRODUCTION

Dans notre monde de plus en plus internationalisé, un nombre croissant de personnes vivent et voyagent à l'étranger dans le cadre de leur travail pour des organismes du secteur public, des entreprises privées et des organisations non gouvernementales. Que votre mission soit un projet de développement ou une entreprise commerciale, vous voudrez qu'elle réussisse. Mais la réussite a échappé à beaucoup de Canadiens en dépit de leurs compétences professionnelles ou de leur savoir-faire en affaires. Pourquoi? Entre autres à cause de l'incompréhension interculturelle. Les Canadiens ont tendance à sous-estimer les différences culturelles entre le Canada et les Philippines.

Vous n'aurez aucune difficulté à trouver des publications de tout genre sur la culture philippine. Ce qui distingue *Travailler avec un partenaire philippin*, c'est qu'il est centré sur le monde du travail. Ce guide vise à donner aux Canadiens nouvellement arrivés une idée générale de ce qui les attend dans leur travail aux Philippines. Il traite des valeurs qui influent sur la manière de travailler des Philippins, de la façon dont les Philippins perçoivent les Canadiens et agissent envers eux, et des moyens que les Canadiens peuvent employer pour communiquer efficacement avec les Philippins. Il présente également des informations «contextuelles» sur les Philippins et leurs organisations. Vous y trouverez aussi des suggestions qui vous aideront à établir des relations de travail cohésives dans cinq secteurs: l'éducation et la recherche, le secteur privé, le secteur public, les coopératives et les organisations non gouvernementales (ONG).

Comment puis-je effectuer mon travail efficacement? Comment faire pour motiver les gens qui travaillent avec moi? Comment est-ce que je peux éviter de commettre ce faux pas que je crains tant, celui qui retardera le projet, qui rompra le lien de confiance ou qui mettra fin aux négociations d'une affaire importante? *Travailler avec un partenaire philippin* apporte des réponses à toutes ces questions, et à d'autres encore. En plus de vous renseigner sur le monde du travail aux Philippines, le guide formule quelques suggestions pratiques destinées à rendre votre séjour plus agréable.

Pour éviter d'alourdir ce texte en répétant partout les formes masculines et féminines, on emploie le plus souvent le masculin seul, à moins que le sujet ou l'objet de la phrase soit féminin.

QU'EST-CE QUE LE PARTENARIAT?

Le partenariat est une alliance ou une relation stratégique fondée sur des obligations réciproques. La réussite d'un partenariat suppose généralement un rapport de confiance, d'égalité et de compréhension mutuelle entre les partenaires. Les partenariats peuvent être des relations formelles dans lesquelles les rôles et les obligations des parties sont spécifiés dans un accord écrit, ou des relations informelles dans lesquelles ces rôles et ces obligations sont implicites ou ont fait l'objet d'une entente verbale.

Tout partenariat suppose à la fois une mise en commun des ressources, des talents et des atouts et un partage des problèmes et des risques. Les Philippins consultés lors de la rédaction de ce guide ont tous incité les Canadiens à traiter leurs partenaires philippins sur un pied d'égalité. Les Canadiens sont trop nombreux à ne pas permettre à leurs partenaires philippins de prendre des décisions et à en sous-évaluer leurs compétences et leur expérience. Les vrais partenaires reconnaissent et apprécient les points de vue de l'autre et, dans la mesure du possible, ils essayent d'y accéder. Ils comprennent les avantages à tirer de part et d'autre de leur alliance et ils respectent leurs différences.

Des recherches canadiennes font ressortir un certain nombre de caractéristiques communes aux conseillers qui réussissent dans leurs missions à l'étranger: ils traitent leurs vis-à-vis comme des partenaires à part égale; ils passent du temps avec les nationaux au travail et à l'extérieur du travail; ils s'intéressent à la culture et à la langue du pays; et ils n'attachent aucune importance aux différences raciales ou aux différences de rang (Kealey 1990).

Des relations étroites et solides entre partenaires sont la pierre angulaire de toute mission réussie à l'étranger. Les relations conflictuelles suscitent souvent des sentiments d'amertume et occasionnent des pertes de temps et de ressources. Même si vous choisissez vous-même votre partenaire au lieu de le voir désigner par quelqu'un d'autre, vous devez vous préparer à relever de nombreux défis.

TRAVAILLER AVEC UN PARTENAIRE PHILIPPIN: *En quoi est-ce différent du travail avec un partenaire canadien?*

Au cours des 20 dernières années, beaucoup de Philippins et surtout de Philippines ont émigré au Canada pour travailler surtout comme infirmières, travailleuses du vêtement et travailleuses domestiques. La plupart ont réussi à s'intégrer à la société canadienne. Les Canadiens voient les Philippins dans ce contexte occidental. Peu d'entre eux se rendent compte de tout ce que les Philippins ont dû faire pour s'adapter au mode de vie au Canada, et inversement, de l'adaptation qu'ils seraient obligés de subir s'ils devaient retourner aux Philippines. Comment cela s'explique-t-il?

En arrivant aux Philippines, vous allez sûrement vous sentir rassuré par la chaleur de l'accueil et la qualité de l'anglais de votre partenaire philippin. Vous verrez autour de vous des vêtements, des restaurants, des hôtels et des centres d'achat de style occidental. Cependant, vous allez rapidement vous rendre compte que derrière ces apparences occidentales se profilent un pays et une culture qui ne sont pas occidentaux du tout. Les statistiques sont éloquentes à cet égard. Par exemple, le revenu annuel par habitant aux Philippines est inférieur à 850 $ US, et près de la moitié de la population vit en deçà du seuil de pauvreté.

L'erreur la plus fréquemment commise par les Canadiens est de supposer que tout le monde comprend l'anglais. Votre premier malentendu avec un Philippin, qui sera sans doute à propos de quelque chose de mineur, vous laissera frustré et tendu. Quand vous aurez reconnu que la langue peut être une source de difficultés et que beaucoup de Philippins n'aiment pas admettre qu'ils ne comprennent pas, vous commencerez à saisir les problèmes de communication auxquels les deux parties font face.

Les Philippins vont souvent répondre à vos questions en souriant poliment ou en disant «oui» puis en riant nerveusement. C'est une façon pour eux de dire qu'ils ne comprennent pas, sans perdre la face. Quand vous demanderez quelqu'un au téléphone, les réceptionnistes répondront «un moment» et vous laisseront attendre sans autre explication. C'est leur façon de vous demander de patienter pendant qu'elles cherchent quelqu'un qui parle anglais pour vous aider.

Si vous travaillez à Manille, vous et votre équipe allez avoir plus de difficulté à accomplir votre travail à cause de la pollution, des embouteillages, des pannes d'électricité, des pénuries d'eau saisonnières, des inondations et de l'insuffisance des transports en commun. Pour se rendre au travail et en revenir à Manille, beaucoup de Philippins doivent passer des heures à voyager dans des buses ou des «jeepneys» poussiéreux et archibondés, où ils inhalent des émissions toxiques le long des grandes artères. Beaucoup doivent aussi endurer des nuits de sommeil trop courtes, à cause de la chaleur, de l'humidité et de l'entassement des gens dans les logements. Et pourtant, la plupart arrivent au travail de bonne humeur et impeccablement habillés. Quand les pannes de courant localisées se multiplient par temps chaud, les travailleurs deviennent souvent irritables, indifférents et désorientés. La productivité baisse, et il faut parfois attendre un moment avant qu'elle remonte.

Tout ceci aura des conséquences pour vous, à la maison comme au travail. Si vous êtes assez chanceux pour avoir un bureau, celui-ci ne sera pas nécessairement confortable; vous allez peut-être devoir partager votre téléphone; vous n'aurez peut-être pas accès à un ordinateur ou à un télécopieur. Les arrêts de travail pour toute une série de raisons sont fréquents (dans la fonction publique, certains bureaux ferment lorsqu'ils n'ont plus de papier). Les normes de rendement auxquelles vous êtes habitué au Canada ne seront pas applicables à votre nouveau cadre de travail.

POUR COMPRENDRE LA CULTURE PHILIPPINE

Les valeurs culturelles sont des enchevêtrements complexes d'influences diverses. Certaines valeurs qui remontent à la culture malaise ont subi l'influence des conquérants espagnols et américains. D'autres ont été façonnées par les Chinois et les Hollandais. Des siècles d'insurrections militaires, d'éruptions volcaniques, de tremblements de terre et de typhons ont également influé sur les perceptions et les comportements des Philippins.

Les relations

La famille

La famille est au centre de l'organisation des communautés et des interactions sociales aux Philippines. Les entreprises familiales sont nombreuses. La grande priorité de la plupart des Philippins est le bien-être de leur famille. La famille englobe les parents, les frères et les soeurs, les grand-parents, les tantes, les oncles et les cousins, de même que le groupe des pairs, ou *barkada*. Dans certaines circonstances, la fidélité vis-à-vis des pairs, que ce soit un cercle de collègues ou un gang, peut primer sur la loyauté envers la famille. Le *barkada* est une source de soutien psychologique, d'appui économique et d'identité collective.

Pour les Philippins, les relations sont plus importantes que les tâches à accomplir. Vos premières rencontres avec des Philippins devraient servir surtout à faire connaissance. Vos partenaires doivent sentir qu'ils vous comprennent et que l'harmonie règne dans votre relation avant que vous ne puissiez commencer à travailler. Les Canadiens, qui aiment en venir rapidement à l'essentiel, sont parfois frustrés par cette caractéristique nationale.

Les Philippins pensent qu'il est important de donner de l'appui moral et d'en recevoir. Les employés de bureau fêtent les anniversaires de leurs collègues, et ils n'hésitent pas à inviter leurs collègues aux fêtes familiales. Vous allez sans doute établir une relation personnelle étroite avec les membres de votre personnel de soutien. Ils vous protégeront et vous resteront à jamais fidèle. Quand ils vous demandent de l'aide, aidez-les. Montrez-leur que leur bien-être vous tient à coeur.

La nourriture

La nourriture joue un rôle de premier plan dans les relations. Les Philippins ne mangent jamais seuls et se sentent très mal à l'aise quand quelqu'un

d'autre le fait. Vous commettriez une sérieuse gaffe si vous mangiez à votre bureau en déclinant des invitations à aller manger avec vos collègues. Profitez de toutes les occasions d'échanger avec les gens en mangeant avec eux. Même les groupes les plus pauvres offrent des repas à leurs invités. Les gens pauvres serviront des aliments frais et de bonne qualité, même si cela signifie qu'ils devront se priver de manger eux-mêmes. Refuser de la nourriture, surtout dans des circonstances semblables, serait un sérieux affront. L'important n'est pas que vous mangiez beaucoup, mais que vous acceptiez de bonne grâce l'hospitalité qui vous est offerte.

Les contacts personnels

Quand ils doivent faire face aux règles, aux règlements et aux procédures des grandes bureaucraties, les Philippins ne s'y prennent pas de la même manière que les Occidentaux. Ils se tournent souvent vers des membres de la famille ou des gens de leur milieu pour qu'ils interviennent à leur place. Par exemple, ils pourraient demander à quelqu'un qui a de bons contacts de les aider à obtenir un passeport, à payer une amende ou à traiter avec tel ou tel service d'une entreprise. Leur approche est donc plus personnelle. L'art de connaître la bonne personne fait partie des techniques de survie qu'on se doit d'apprendre quand on vit aux Philippines.

La foi

La culture philippine repose en grande partie sur les rituels et le catholicisme. Profondément croyants, les Philippins interprètent et acceptent la réalité comme une manifestation de la volonté divine. Ils acceptent la tragédie au point de trouver des moyens d'en rire. Leur foi est une source d'optimisme, de paix intérieure, de patience et d'endurance qui leur donne le courage d'agir malgré l'incertitude qui domine l'existence.

Il n'est pas du tout rare qu'on célèbre la messe dans les bureaux le vendredi. Vous allez peut-être vous faire inviter par vos collègues à les accompagner à l'église ou à des réunions de groupes tels que *Couples for Christ*. Dans les centres plus importants, vos partenaires philippins comprendront si vous déclinez poliment en suggérant peut-être que vous n'êtes pas du même culte. Vous aurez sans doute plus de difficulté à décliner dans les provinces, où les gens s'attendront à ce que vous participiez aux activités religieuses. On vous désapprouvera si vous dites que vous êtes athée, agnostique ou non pratiquant.

La religion entre souvent dans les décisions importantes concernant le travail. Ne soyez pas surpris quand vos collègues vous disent qu'ils ont prié ou dit le rosaire pour que la

décision qu'ils favorisent soit prise. Il ne faut jamais ridiculiser ces pratiques ou faire des blagues à leur sujet. Selon certains observateurs, l'acceptation de la vie chez les Philippins dissimule un manque d'initiative. D'autres affirment que cette passivité constitue une réaction apprise devant l'absence de possibilités d'avancement. Ceci dit, dans les milieux de travail dynamiques, vous allez sans doute trouver des Philippins qui sont tout aussi zélés que la plupart des Canadiens.

L'humour

L'humour est une grande source de force psychologique pour les Philippins. Il les aide à ne pas trop s'en faire devant les conflits politiques, les difficultés économiques, les pannes d'électricité et les embouteillages. Les Philippins sont célèbres pour leurs jeux de mots et leurs blagues. Leur vif sens de l'humour contribue au caractère aimable des Philippins et les aide à garder leur équilibre affectif. En situation de crise, ils sont capables de rire d'eux-mêmes et de faire des blagues pour dissiper la tension. Les réunions s'ouvrent généralement par un échange de blagues et les Philippins se servent de l'humour pour sortir la discussion d'une impasse. L'humour est un reflet de l'irrévérence de la population envers le pouvoir.

La réciprocité

Très valorisée dans la société philippine, la réciprocité, est implicite dans pratiquement tous les rapports personnels et de groupe. On l'appelle *utang na loob*, ou dette de reconnaissance. Une fois une telle dette contractée, on doit s'acquitter de ses obligations sociales et morales, retourner des faveurs, reconnaître l'aide qu'on a reçue et aider le donneur. En règle générale, une récompense financière n'est pas un moyen acceptable de régler une dette sociale chez les Philippins.

Vous devez comprendre et respecter la réciprocité au travail si vous voulez vous faire accepter. Cela peut être aussi simple que penser à ramener de petits cadeaux à vos collègues lors d'un voyage d'affaires, ou inviter à votre tour des gens qui vous ont invité à dîner. Il est d'usage d'offrir de petits bénéfices quand on commence une relation d'affaires. Par exemple, si vous négociez une affaire, il serait peut-être prudent d'offrir un voyage au Canada au grand patron du côté philippin. Tout cela est compris dans la notion d'*utang na loob*.

Les styles de leadership

Le leadership paternaliste

On a beaucoup parlé du paternalisme et de son rôle en milieu de travail aux Philippines. Pour les uns, il n'existe pas, pour les autres, il est tout à fait réel. Les leaders paternalistes sont souvent responsables, moralement droits et compatissants. La consultation, la persuasion, le consensus et un sens rigoureux de la discipline sont des composants essentiels de ce style de leadership. Les leaders paternalistes mènent par l'exemple.

Le leadership autoritaire

Vous allez voir de vos propres yeux beaucoup d'exemples de leadership autoritaire dans lesquels le pouvoir de décider est strictement réservé aux grands patrons et la consultation est un concept inconnu. Par exemple, on dit que les dirigeants de certaines grandes entreprises industrielles et de détail congédient leurs jeunes employés avant que ces derniers deviennent admissibles au régime des avantages sociaux.

D'autres caractéristiques culturelles

L'hospitalité et la générosité

Les Philippins sont hospitaliers et extrêmement généreux. Ils s'empresseront de vous aider et vous accueilleront ouvertement. Ils feront de leur mieux pour vous offrir tout ce que leurs moyens leur permettent d'offrir.

Les sorties

Les Philippins aiment s'amuser. Ils adorent la musique. Ils chantent souvent dans les fêtes accompagnés d'une guitare ou en faisant du *karaoke*. Le *karaoke* est tellement populaire que les Philippins s'attendront à ce que tout le monde, vous y compris, fasse son tour de micro.

Le personnalisme

Le personnalisme est la qualité d'être personnel. Les Philippins voient le monde en termes de relations personnelles. Ils ne font pas de distinction entre la tâche et la personne qui l'accomplit. Les Philippins sont prompts à se sentir personnellement visés et cherchent à lire entre les lignes d'une conversation pour en déceler la vraie signification. Si vous donnez une appréciation positive ou négative d'une tâche, celle-ci pourrait être interprétée comme une critique ou un compliment à l'égard de la personne qui l'a accomplie.

La discrétion et la confidentialité

Le personnalisme explique ce que les Canadiens perçoivent comme un manque de respect pour la vie privée entre Philippins. En effet, les Philippins posent des questions personnelles du genre: «Quel âge avez-vous?»; «Êtes-vous marié?»;

«Avez-vous des enfants?»; «Pourquoi pas?»; et «Qu'est-ce que vous payez comme loyer?» Réfléchissez sérieusement avant de répondre. Une réponse complète n'est pas toujours à conseiller, et on ne s'attend pas toujours à ce que vous la donniez. Sachez que votre personnel lira les télécopies qui arriveront pour vous et que vous enverrez, et qu'ils en parleront ouvertement sans se rendre compte que cela peut représenter pour vous une atteinte à votre droit à l'intimité.

L'harmonie

L'harmonie est d'une importance capitale dans les relations aux Philippines. Les gens n'expriment pas souvent des opinions personnelles en public. Les élèves et les étudiants ne posent pas beaucoup de questions à leurs professeurs pour éviter de troubler leur relation harmonieuse. Ce comportement peut sembler timide aux yeux des étrangers, mais c'est ainsi que les Philippins témoignent de la courtoisie, de la politesse et du respect et qu'ils soulignent toute l'importance qu'ils attachent à l'harmonie.

Le respect de l'autorité

D'habitude, les Canadiens cessent d'employer les titres des gens après les avoir rencontrés à quelques reprises. Les Philippins sont moins portés à laisser tomber les titres, qu'ils considèrent comme des marques de respect. Employez donc les titres, même en présence de votre partenaire direct, dans toute rencontre publique, y compris les réunions de département. Au téléphone, demandez toujours votre collègue en donnant son titre et son nom au complet, et n'employez jamais son prénom ou son nom de famille seul. Les Philippins manifestent un grand respect pour les cadres supérieurs et les professeurs d'université.

La honte

Hiya, ou la honte, est la pire chose qui puisse arriver pour un Philippin, qui ne critiquera jamais un autre Philippin en public ou devant des amis, car cela pourrait justement lui occasionner de la honte. Ne critiquez donc jamais un collègue philippin en présence d'un autre Philippin; on ne vous pardonnerait probablement pas un comportement aussi insultant.

Le *hiya* peut avoir des conséquences plus négatives. Par exemple, les Philippins sont capables d'abandonner un projet ou d'éviter des innovations et des changements de peur que la honte d'un échec jaillisse sur les individus, l'équipe tout entière et les familles des membres de l'équipe.

Le travail en groupe

Les Philippins accordent plus d'importance au travail en groupe qu'au travail individuel.

La flexibilité, l'adaptabilité et la créativité

La flexibilité, l'adaptabilité et la créativité caractéristiques des Philippins sont des réactions à la domination des Espagnols et des Américains, à des dictatures corrompues et à d'innombrables catastrophes naturelles. Les Philippins tolèrent l'ambiguïté et l'incertitude et ils maîtrisent l'art du compromis. Les Canadiens s'étonnent souvent en regardant manoeuvrer les Philippins. Au lieu de suivre un contrat à la lettre, ils mettront le doigt sur le résultat visé et détermineront le meilleur moyen de l'atteindre compte tenu du temps et des ressources à leur disposition. S'ils ratent leur coup, ils se rabattront sur un objectif semblable ou une solution de rechange. Les Canadiens qui insistent pour qu'on suive le contrat à la lettre deviennent frustrés et critiquent l'approche flexible de leurs partenaires philippins.

L'heure des rendez-vous

Les Philippins ne sont pas pointilleux en ce qui concerne le respect de l'heure des rendez-vous. Les réunions commencent le plus souvent de 15 à 30 minutes après l'heure convenue. Il arrive que des convives se présentent deux heures en retard pour un dîner. Les Philippins disent en blaguant qu'ils ne partent jamais à l'avance pour un rendez-vous ou une rencontre sociale.

Comment communiquer efficacement avec votre partenaire philippin

Le sourire

Toute communication efficace commence et se termine par un sourire. On ne peut jamais trop sourire aux Philippines. Lorsqu'un nouvel ambassadeur canadien est arrivé à Manille il y a quelques années, un des chauffeurs de l'ambassade s'est fait demander comment était l'ambassadeur. Sa réponse? «Eh bien, il a un beau sourire.» Tout le monde salue ses collègues masculins et féminins avec un sourire et une poignée de main. Si vous deviez cesser de sourire et prendre un air sévère ou sérieux, vous pourriez faire monter la tension et l'harmonie s'estomperait du coup. Si vous avez du mal à sourire, trouvez d'autres façons de vous montrer chaleureux et aimable.

Les «oui» qui veulent dire «non»

Faites attention aux situations dans lesquelles vos questions ou vos projets sont accueillis par le silence ou des esquives. Un «peut-être» ou un «oui» moins qu'enthousiaste pourrait être le signe que vos plans n'iront pas loin. Cela pourrait aussi signifier que vos collègues ne sont pas en mesure de répondre à vos attentes et qu'ils craignent qu'en le disant ouvertement ils pourraient vous gêner ou semer la discorde.

La communication non verbale

Chez les Philippins, la communication non verbale est dynamique. Souvent, sans qu'on dise quoi que ce soit, un sourire apparaît aux lèvres, les sourcils se lèvent, on hoche de la tête ou les mains esquissent un geste. Il arrive parfois dans les conversations que le message verbal soit le contraire du message non verbal. Soyez très attentif et posez toujours des questions afin de connaître le plus précisément possible le sens des signes verbaux et non verbaux.

Essayez toujours de rencontrer vos collègues philippins en personne, car toute une partie du message risque d'être perdue si vous vous contentez d'une conversation au téléphone. Quand on lève les sourcils, c'est peut-être pour saluer quelqu'un ou pour reconnaître sa présence. Un mouvement alternant de la tête de droite à gauche, parfois accompagné d'un «peut-être», veut dire «non». Le renversement brusque de la tête vers l'arrière suivi d'un regard perçant est une mise au défi. Tout regard fixe dans les yeux de l'interlocuteur est considéré comme une provocation. Les gestes accentuent les mots. Essayez de saisir le sens d'autres gestes en notant en quoi ils sont

différents des gestes employés au Canada. Par exemple, aux Philippines, le signe pour «ça va» signifie plutôt «argent».

Le silence

Vous devez apprendre à lire les silences, car le silence sert à éviter l'affrontement et à prévenir les conflits. Un Canadien raconte l'histoire d'une réunion autour d'une table des membres clés d'un projet. En discutant de dates possibles pour la prochaine réunion, ils ont opté pour le lundi suivant. Le lundi venu, deux membres philippins importants de l'équipe étaient absents, partis à l'extérieur pour faire des voyages prévus depuis longtemps. Plutôt que de dire quelque chose qui aurait pu être mal perçu, ils ont préféré se taire. Les Canadiens ont interprété le silence comme un signe d'assentiment, alors que c'était surtout le signe que des problèmes n'allaient pas tarder à surgir.

L'écriture

Quand on la compare au style que nous employons au Canada, la manière d'écrire des Philippins est recherchée, comme le veut le sens de la courtoisie et des formalités qu'on retrouve partout dans la société philippine. Les Philippins emploient plus volontiers le passif que l'actif en formulant leurs phrases. En général, ils répondent indirectement aux questions et expriment rarement des opinions divergentes ou critiques. Les débats se font verbalement plutôt que par écrit.

COMMENT TRAVAILLER EFFICACEMENT AVEC VOTRE PARTENAIRE PHILIPPIN

Tout comme les groupes d'individus, les organisations ont leurs cultures et leurs traditions. Les Canadiens qui travaillent aux Philippines doivent être sensibles à ces cultures et à ces traditions organisationnelles et comprendre l'influence qu'elles exercent sur les comportements et les attitudes. C'est sous cet angle que nous examinons cinq grands secteurs de la société philippine.

Le secteur de l'éducation et de la recherche

Contexte

Bien que le taux d'alphabétisation aux Philippines ait augmenté de 88 % en 1988 à près de 94 % en 1993, le pays n'atteindra sans doute pas sa cible de 98 % d'ici la fin du siècle. La fréquentation de l'école est obligatoire pour les enfants âgés de 7 à 13 ans. La scolarité est gratuite au niveau primaire et aussi, dans certaines régions, au niveau secondaire. La pauvreté n'en demeure pas moins la principale raison pour laquelle les enfants ne vont pas à l'école ou la quittent tôt. Dans les régions rurales, beaucoup de familles ont besoin que leurs enfants les aident dans les champs. Au lieu d'aller à l'école, les enfants de bon nombre de familles sans abri mendient ou fouillent dans les ordures. Les familles n'ont souvent pas les moyens d'acheter du matériel scolaire et des uniformes pour leurs enfants.

Les diplômés de collège ou d'université ont souvent des compétences dans des domaines où il y a peu de postes ouverts; en même temps, d'autres domaines souffrent d'une pénurie de travailleurs qualifiés. Par exemple, il y a aux Philippines un nombre croissant d'électrotechniciens mais peu d'électriciens. Comme beaucoup de diplômés n'ont aucune possibilité d'exercer leur profession et que les emplois de rechange sont rares, un grand nombre quittent le pays, grossissent les rangs des chômeurs ou cherchent à changer de domaine.

La plupart des professeurs d'université détiennent des diplômes de 2e ou de 3e cycle d'une université étrangère. Beaucoup ont accumulé une expérience considérable en recherche ou en consultation auprès d'organisations nationales et internationales.

Au niveau collégial, cependant, il n'est pas rare de trouver des doyens âgés de 30 ans qui sont détenteurs d'une maîtrise. Les éducateurs tendent à accepter tout travail à contrat qu'ils peuvent trouver parce qu'ils sont mal payés.

Les embouteillages, les pannes de courant et la piètre qualité du service téléphonique ont réduit le nombre d'événements hors campus ces dernières années. En raison des pannes de courant localisées, il est difficile pour les élèves et les étudiants de faire leurs travaux et pour les professeurs de prévoir quand les cours auront lieu. Pendant les périodes où les pannes sont plus fréquentes, les communautés s'organisent souvent pour qu'il y ait un endroit où il y a de l'électricité le soir afin que les élèves et les étudiants puissent étudier et faire leurs travaux.

Les étudiants universitaires aux Philippines sont plus jeunes que leurs vis-à-vis canadiens. Comme l'enseignement secondaire dure deux ans de moins qu'au Canada, ils entrent à l'université à l'âge de 16 ou 17 ans. Leurs comportements et les problèmes qu'ils vivent sont typiques de leur âge.

Les universités philippines et leurs diplômes excellent dans des domaines tels que l'agriculture et la sylviculture. Les universités attirent des étudiants étrangers, dont beaucoup viennent d'autres pays d'Asie. Les étudiants sont nombreux dans les classes et le contact entre professeurs et étudiants est minime. Les étudiants n'ont pas l'habitude de poser des questions à moins d'être fortement encouragés à le faire. Les établissements d'enseignement aux Philippines emploient beaucoup plus de personnes dans des fonctions de soutien qu'au Canada. Les employés de soutien vouent une fidélité indéfectible à leurs patrons.

Structure

Il existe aux Philippines deux systèmes d'éducation, l'un formel, l'autre informel. Les deux systèmes sont encadrés par le ministère de l'Éducation, de la Culture et des Sports (DECS, ou *Department of Education, Culture and Sports*), dont le budget et les effectifs sont plus importants que tout autre ministère. Le DECS emploie plus de 440 000 administrateurs, enseignants et employés de soutien dans les écoles publiques. Son budget n'est pas suffisant, toutefois, pour répondre aux besoins en bâtiments, en enseignants et en matériel.

Les écoles privées, à but lucratif ou non, confessionnelles ou non, sont une option pour les gens qui ont les moyens de payer. Elles représentent 11 % de toutes les écoles primaires et secondaires. Comparées aux écoles publiques, elles ont généralement des professeurs mieux qualifiés et des

ressources matérielles supérieures. En majorité catholiques mais souvent fortement influencées par des traditions espagnoles ou américaines, elles définissent leurs propres programmes d'études et leurs propres critères de réussite tout en respectant les normes nationales.

Des nombreux collèges et universités, 85 % sont privés et environ la moitié sont situés dans la région métropolitaine de Manille. C'est le modèle américain qui prédomine, au sens où la participation de l'État est bien plus réduite que celle de l'État canadien dans notre système d'enseignement supérieur. Les ordres religieux dirigent beaucoup d'écoles, comme ils l'ont fait à une certaine époque au Canada.

L'*University of the Philippines*, une université d'État qui comprend cinq campus, est considérée comme l'une des quatre meilleures universités par les Canadiens qui travaillent dans le secteur. Les autres sont l'*University of Santo Tomas*, *Ateneo de Manila University* et *De la Salle University*. Bien que les universités situées à Manille accaparent la majeure partie des subventions de l'État, les organismes de financement ont commencé récemment à augmenter leur aide aux établissements à l'extérieur de Manille.

Le système informel offre des cours aux gens qui n'ont pas accès au système formel – les décrocheurs, analphabètes, chômeurs, femmes, autochtones et autres groupes défavorisés. Le système informel dispose des moyens et du mandat éducatif nécessaires pour répondre aux besoins des collectivités. Par exemple, un des programmes apprend aux pêcheurs de thon les rudiments de l'arithmétique pour qu'ils ne puissent être exploités par les sociétés qui leur achètent leur poisson.

Points à considérer

Le nationalisme s'affirme de plus en plus en milieu universitaire. Le pilipino, la langue officielle du pays, est en train de devenir la principale langue d'instruction, même au niveau universitaire, au grand dam de certains universitaires qui se sentent une forte affinité avec les États-Unis et souhaitent préserver la tradition universitaire américaine. (L'*University of the Philippines*, par exemple, est organisée selon le modèle des universités Cornell, Michigan, Ann Arbor et Stanford aux États-Unis.)

Les professeurs agrégés gagnent environ 400 dollars par mois, donc moins qu'un travailleur domestique philippin gagnerait à l'étranger. Le taux de roulement élevé chez les chargés de cours universitaires est en

partie attribuable à la faiblesse des salaires. Le taux de roulement est moins élevé chez les professeurs agrégés, car le poste s'accompagne de certains privilèges qui rendent les bas salaires plus tolérables.
Les femmes occupent une place prépondérante dans le secteur de l'éducation, bien que les femmes dans des postes décisionnels seraient selon certains l'exception plutôt que la règle. Les femmes représentent un fort pourcentage des professeurs d'université et plus de la moitié des effectifs étudiants.

La sélection des chefs de département et des doyens est marquée par des jalousies professionnelles et d'intenses rivalités pour les récompenses et les promotions qui sont en jeu. Ces rivalités débordent sur le personnel de soutien, dont les membres sont divisés par leurs fidélités à des supérieurs différents au point de se livrer une concurrence souvent assez vive pour provoquer des conflits.

Les universitaires défendent leur liberté et leur indépendance, même s'ils se font souvent qualifier de gauchistes, de centristes ou de droitiers par les politiciens, qui les accusent d'être lents à accepter de nouvelles idées.

Beaucoup d'universitaires dépendent d'une aide de l'étranger pour pouvoir faire leurs recherches. Ce sont des gens aimables, serviables et désireux de répondre à vos besoins. Dans leurs rapports avec les Canadiens, ils ne se soucient pas de ce que vous soyez un homme ou une femme. Il se peut qu'ils ne vous le disent pas s'ils sont incapables de respecter une date limite ou qu'ils ont accepté un travail trop difficile pour eux. Dans un tel cas, ils feront peut-être de vagues allusions à des problèmes ou vous laisseront le soin de les découvrir par vous-même.

Il est possible que les universitaires qui ne travaillent pas pour vous à titre d'employés soient plus ouverts envers vous que ceux que vous engagez, et qu'ils vous posent des questions, au sujet d'une nouvelle théorie ou d'une nouvelle technologie, par exemple. Les universitaires vous observeront pour voir comment vous réagissez à diverses situations et comment vous résolvez les problèmes. Ils adopteront une attitude de déférence envers vous au début par politesse, mais ils détermineront en silence combien vous savez sur tel ou tel sujet. Ils pourraient se sentir offusquer si vous leur dites quoi faire sans qu'ils vous aient demandé votre avis.

Suggestions

Établissez d'abord une relation personnelle avec votre partenaire. Réservez du temps pour apprendre à le connaître. Soyez ouvert en parlant de votre vie et de vos expériences. Réfléchissez soigneusement à la

meilleure façon d'expliquer votre rôle. Certains conseillers recommandent que vous demandiez à votre partenaire, ou à un Philippin de rang plus élevé, de décrire votre rôle à d'autres Philippins.
Écoutez, d'abord et avant tout. Selon certains conseillers canadiens, il est préférable de ne pas trop avancer de choses (surtout des opinions) pendant les 6 premiers mois. Au fur et à mesure que vous vous familiariserez avec votre situation de travail et avec vos collègues, vous serez mieux à même de faire une contribution réelle.

Ne sous-estimez jamais les capacités de vos partenaires philippins. Ils sont bien informés et ils connaissent leurs objectifs. Travaillez d'égal à égal avec eux. Par exemple, un groupe d'éducateurs canadiens a conçu un projet qui demandait la présence d'un plus grand nombre de conseillers canadiens «court terme». Les membres philippins de l'équipe ont demandé aux Canadiens de s'appeler des «associés» plutôt que des «conseillers» pour que tout le monde soit placé sur un pied d'égalité.

Pour certains universitaires philippins, le plus grand défi d'un partenariat interculturel est d'en arriver à ce que les deux parties se respectent mutuellement. Cela peut être particulièrement difficile si votre partenaire philippin a de mauvais souvenirs de ses expériences antérieures avec des étrangers.

Faites attention à ne pas froisser les sensibilités nationalistes de votre partenaire. Les Philippins qui souhaitent créer leurs propres modèles et exprimer leurs propres façons de penser à l'intérieur du système d'éducation prendront ombrage de tout ce qui sent l'impérialisme culturel étranger. Dites-leur ce que vous savez au sujet de l'éducation au Canada et laissez-leur le soin de décider ce qui est transférable et ce qui ne l'est pas. Donnez-leur la possibilité de poser des questions et d'apprendre. Apprenez autant de pilipino que possible, car le jour n'est peut-être pas loin où tout le monde dans l'enseignement supérieur devra savoir le parler.

Ce qui marche au Canada ne marchera pas nécessairement aux Philippines. Il est tout de même possible d'adapter certains modèles organisationnels, systèmes de gestion et technologies employés au Canada. Par exemple, un modèle philippino-canadien de formation pédagogique destiné à répondre aux besoins communautaires a tellement bien marché qu'il a été largement repris ailleurs aux Philippines et même exporté à d'autres pays asiatiques.

Respectez les aînés et l'autorité. Employez les titres formels comme

docteur et professeur en présence d'autres collègues. Cette règle s'applique à votre partenaire aussi. Ne remettez jamais en question le jugement de votre collègue en public, surtout si le partenaire a des années d'expérience à l'intérieur du système. Rencontrez-le en privé et usez de beaucoup de tact.

Par le passé, le système d'éducation n'était guère favorable à la discussion et au débat entre étudiants et professeurs. Beaucoup d'enseignants s'efforcent aujourd'hui de changer les attitudes à cet égard et aimeraient bien obtenir de l'information sur des méthodes pédagogiques participatives.

Les Philippins travaillent rarement en solitaire. Vous pourriez susciter des réactions négatives chez vos collègues philippins si vous travaillez seul dans votre coin. Les solitaires risquent d'attirer une curiosité non souhaitée ou de se voir priver de certaines informations dont ils ont absolument besoin pour faire leur travail.

Vous serez peut-être tenté de penser que les partenaires philippins qui acceptent de travailler sur des projets autres que le vôtre manquent d'engagement. Dites-vous plutôt qu'ils ont besoin de tout le travail supplémentaire qu'ils peuvent trouver pour arrondir leurs fins de mois.

Les évaluations sont problématiques aux Philippines. Comme il y a peu de séparation entre les gens et leur travail, il est difficile d'évaluer leur rendement au travail sans les offenser. Cherchez plutôt d'autres moyens d'opérer des changements positifs. Passez par un intermédiaire philippin pour faire parvenir le message. Donnez-vous du temps pour vous habituer à cette façon de fonctionner dans le système philippin.

Le secteur privé

Contexte

Un des grands buts du programme Philippines 2000 est de hisser le pays au rang de «pays nouvellement industrialisé» d'ici la fin du siècle. Pour y arriver, le gouvernement philippin cherche à rendre le climat économique plus accueillant aux investissements et aux échanges commerciaux. En plus de réduire son intervention dans l'économie au minimum, il offre des allégements fiscaux au secteur privé, un des exemples étant le *Subic Bay Freeport Zone*.

Le gouvernement national veut que le secteur privé soit le moteur du développement économique des Philippines. Pour l'aider à remplir ce rôle, le gouvernement a promis de faire mieux en matière de maintien de

la paix et de l'ordre, de développer les infrastructures et de diminuer la fréquence des pannes d'électricité. La main-d'oeuvre philippine est bien instruite et beaucoup de travailleurs ont une bonne connaissance de l'anglais. Les Philippins qui excellent en mécanique ne manquent pas, mais il est difficile de trouver des gens bien formés dans les domaines techniques. Vous aurez peut-être de la difficulté à former vos employés pour améliorer leurs compétences techniques.

Structure

Le pouvoir est très concentré dans le secteur privé. À peine 30 % des entreprises actives aux Philippines contrôlent 70 % de l'ensemble des activités commerciales. Les sociétés dominantes contrôlent les marchés des produits de consommation, des services bancaires, du commerce et de l'immobilier. Ce sont dans bien des cas des entreprises familiales d'origine espagnole ou chinoise.

Le district d'affaires de Makati se classe premier parmi les zones industrialisées des Philippines, suivi de près par la ville de Manille, Quezon City, Cebu et Davao. Le gouvernement cherche aussi à favoriser l'expansion des entreprises dans la nouvelle zone industrielle de Calabarzon, située près de la région métropolitaine de Manille et composée des provinces de Calamba, Laguna, Batangas, Rizal et Quezon.

Des zones franches de transformation pour l'exportation et des parcs industriels accueillent des fabricants étrangers, notamment des Japonais, des Américains, des Allemands, des Taiwanais et des Coréens, qui apportent des technologies et des équipements de pointe aux Philippines.

Points à considérer

Bien que le profit et la sécurité économique personnelle soient de grandes priorités, les entreprises et les particuliers se préoccupent d'autres facteurs comme l'acceptabilité sociale, l'estime de soi, le respect, la mobilité sociale et la satisfaction à l'égard de son emploi.

Les relations politiques sont importantes dans le monde des affaires aux Philippines, car elles facilitent l'obtention de contrats, de permis et de renseignements sur les initiatives gouvernementales avant qu'elles soient rendues publiques. Le gouvernement nomme souvent des gens d'affaires à la présidence des commissions, des entreprises d'État et des ministères.

La plupart des entreprises sont au départ des entreprises familiales. En prenant de l'expansion, elles engagent des amis et des associés en qui les propriétaires ont confiance. Les liens familiaux créent une équipe de gestion cohésive. Les cadres supérieurs et les

propriétaires prennent la plupart des décisions. Les cadres intermédiaires renoncent souvent au droit de prendre des décisions, même celles qui concernent de petits montants d'argent. (Ce qui constitue une petite somme est évidemment relatif puisque 2 000 dollars seraient considérés comme une somme importante dans une PME philippine.)

Les familles philippines étant matriarcales, les femmes jouent souvent un rôle important dans les entreprises familiales. Beaucoup d'épouses philippines restent au foyer, certes, mais elles n'en influent pas moins sur les décisions d'affaires prises par leurs maris. Aujourd'hui, une forte proportion des petites entreprises philippines — qui vendent de tout, de la mode jusqu'aux automobiles — sont dirigées par des femmes propriétaires-exploitantes.

Les styles de gestion varient d'une entreprise à l'autre. On retrouve des méthodes occidentales ou japonaises de même que les méthodes particulières des familles propriétaires. En matière de sanctions, on préfère le bâton à la carotte. Comme la main-d'oeuvre est surabondante, les propriétaires exploitent souvent leurs employés subalternes, surtout dans les grandes entreprises.

Les Philippins estiment que leurs pratiques sont moins déterminées par des considérations strictement commerciales qu'au Canada. Par exemple, un Philippin qui pèse le pour et le contre d'une affaire se poserait sans doute des questions du genre «Est-ce que je connais cet homme?», «Est-ce que je le trouve bien?» et «Est-ce que je connais son père?». En grandissant, par contre, les entreprises tendent à adopter des méthodes plus conventionnelles.

Suggestions

Les Philippins vous recevront chaleureusement et vous traiteront avec respect si vous vous en tenez à un rôle de conseiller. Ils écouteront toujours ce que vous avez à dire, même s'ils ne donneront pas nécessairement suite à toutes vos suggestions.

Si vous êtes en train de monter ou d'agrandir une entreprise, vous pouvez vous attendre à des relations simples et directes avec les banques et les entreprises déjà en affaires. Il peut arriver que de petites entreprises qui veulent vous avoir comme client vous promettent de livrer votre commande sans préciser les dates, les montants ou d'autres informations importantes. Demandez directement des détails et assurez-vous que votre fournisseur comprend exactement ce que vous attendez de lui. Dans la mesure du possible, faites spécifier les conditions par écrit. Comme les petites entreprises voudront que vous soyez

content de leurs services, elles accéderont sans doute à la plupart de vos demandes. Sachez qu'un fournisseur qui n'est pas sûr de pouvoir remplir votre commande peut très bien ne pas vous le dire ou ne pas se présenter pour reconfirmer. Voilà pourquoi il est souvent préférable de traiter avec un fournisseur recommandé par un ami ou un collègue.

Pour faire démarrer ou agrandir une entreprise, il vous faudra un agent résidant aux Philippines et probablement un partenaire philippin aussi. Les deux vous aideront à naviguer dans les dédales du système. Vous aurez absolument besoin d'un agent pour vous aider à comprendre et à respecter les règles, les règlements et les formalités. Votre agent vous aidera aussi en facilitant vos communications et vos négociations.

Lors de votre premier contact avec une entreprise, prenez rendez-vous avec le cadre le plus haut placé disponible. Téléphonez ou envoyez une télécopie à partir du Canada pour prendre le rendez-vous, car les Philippins accordent moins d'importance aux lettres. Confirmez votre réunion dès votre arrivée au pays, réservez l'essentiel de la journée au rendez-vous et ne vous formalisez pas si l'on vous fait attendre. Les Philippins prennent grand soin de leur apparence; vous devriez faire de même.
La première rencontre est critique. Aucun accord ne se concrétisera si les partenaires se trouvent antipathiques ou se méfient les uns des autres. Votre agent doit vous accompagner à cette rencontre. Pour minimiser le danger d'une erreur d'interprétation causée par les différences culturelles, vous devriez peut-être dire le moins possible jusqu'à ce que vous commenciez à connaître les règles. La plupart des Philippins seront disposés à vous accorder une certaine marge d'erreur. Évitez toutefois de les placer dans une situation gênante ou d'attirer l'attention sur quelque chose qu'ils ne font pas comme il faut. Si quelqu'un de votre groupe commet un impair, excusez-vous, même si la personne avait raison d'agir ainsi.

Le sourire est de rigueur. Il aide parfois à désamorcer des situations qui pourraient devenir embarrassantes. Vous devez dégager un air d'harmonie et de sympathie. La première rencontre sert à faire connaissance. L'affaire à conclure ne sera peut-être mentionnée qu'à la fin de la rencontre, au moment où vous demanderez un deuxième rendez-vous. Si vos partenaires vous offrent un repas à midi ou en soirée, vous devriez les inviter à votre tour.

C'est à vous de décider s'il faut négocier ou marchander. Si vous

n'êtes pas en mesure de négocier, dites-le franchement. Si vous décidez de négocier, soyez détendu et évitez de vous renfrogner ou de paraître ennuyé. Si l'atmosphère devient tendue, n'insistez pas et cherchez à ramener l'harmonie.

Étant donné que les Philippins n'aiment pas dire non, vous aurez peut-être du mal à déterminer si vous avez obtenu une entente ou non. Il serait sans doute sage de confirmer en soumettant une lettre d'entente suivie plus tard d'un contrat en bonne et due forme.

Allez-y doucement si vous voulez faire des affaires «à la canadienne». Vos partenaires philippins pourraient se montrer extérieurement d'accord avec ce que vous suggérez tout en couvant du ressentiment envers vous. Essayez plutôt de comprendre et d'apprécier la façon de faire des Philippins.

Il y a des Canadiens qui ont eu de la difficulté à se faire payer pour un travail accompli ou des biens livrés. Les contrats devraient sauf exception être payables sur livraison.

Le secteur public

Contexte

Depuis la fin du régime Marcos, le secteur public aux Philippines a subi de profonds changements en essayant de redéfinir son rôle et de faire face aux problèmes du pays. La rapidité des changements a provoqué de grands remous au sein de la fonction publique et entraîné l'exode de beaucoup de bureaucrates compétents.

Le gouvernement a eu les mains liées par sa situation financière difficile, attribuable en partie aux insuffisances de son système de perception des impôts. Les bâtiments publics sont délabrés, les fonctionnaires sont mal payés et l'argent pour de nouveaux équipements, des réparations et des fournitures fait défaut. Faute de moyens, le gouvernement a du mal à mettre en oeuvre des programmes de redressement essentiels dans des domaines comme le développement économique, la production d'électricité, la loi et l'ordre, l'éducation et le planning familial. Beaucoup de programmes échouent ou ne se matérialisent pas. On comprend donc l'empressement du gouvernement à attirer l'aide étrangère pour l'aider à atteindre ses objectifs en matière de développement.

Structure

Le système de gouvernement philippin s'inspire du modèle américain. Le pouvoir législatif est exercé par un congrès à deux chambres, soit un sénat et une chambre des représentants. Le pouvoir exécutif est dirigé par un

président. La législature adopte des lois touchant des secteurs étatiques donnés et le président nomme des secrétaires chargés de l'administration quotidienne des lois et des activités de leurs secteurs respectifs. Les secrétaires remplissent des fonctions semblables à celles des ministres du gouvernement canadien, avec la grande différence – difficile à accepter pour la plupart des Canadiens – qu'ils ne sont pas tenus de rendre des comptes à qui que ce soit autre que les personnes qui les ont nommés.

Un des problèmes inhérents au système philippin réside dans le fait que la définition des fonctions des instances politiques, des organismes de réglementation et du pouvoir exécutif est trop floue. L'autorité en matière d'orientations politiques est divisée entre les corps législatif et exécutif, d'où un leadership qui paraît faible et un manque de consensus quant aux objectifs de chaque secteur. Le chevauchement des mandats cause de nombreux conflits. Un consultant a comparé le système à un *flipper* dans lequel les gens se heurtent les uns aux autres, faisant sonner des cloches et des sifflets. Les politiciens, les grandes entreprises et les groupes d'intérêts n'hésitent pas à exploiter la confusion pour manipuler le gouvernement.

Les technocrates ont beaucoup moins de pouvoir que dans les pays occidentaux. Les décisions se prennent de haut en bas, de manière beaucoup plus autocratique. Souvent, c'est le secrétaire et son cercle restreint de proches conseillers qui prennent la plupart des décisions, privant les hauts fonctionnaires de l'influence et du prestige dont ils jouiraient en d'autres circonstances.

Points à considérer

Il n'y a pas de perspective commune au sein de la gigantesque bureaucratie de l'État philippin. Par contre, vous allez sans doute trouver que votre partenaire philippin est un travailleur efficace, aussi compétent et probe que vos collègues canadiens.

Quand ils sont appuyés par leurs supérieurs, les fonctionnaires philippins font preuve de créativité et emploient souvent des méthodes novatrices et non conventionnelles pour atteindre leurs objectifs. La solution n'est pas toujours parfaitement conséquente avec la loi et la politique officielle, mais les Philippins estiment que cela ne devrait pas les empêcher de faire ce qu'il y a à faire.

Les salaires sont bas. Les chefs de division gagnent de 200 à 500 dollars par mois, les secrétaires administratifs environ 100 dollars. Par conséquent, beaucoup d'employés qui ont accumulé un certain nombre d'années d'expérience sont attirés par l'industrie privée où ils peuvent

gagner, dès le départ, le double de leurs salaires de fonctionnaire. Les migrations du secteur privé vers la fonction publique sont rares et se limitent principalement aux nominations politiques à des postes de secrétaire et de sous-secrétaire. Le salaire annuel d'un sous-secrétaire est d'environ 10 000 dollars. Les gens nommés à des postes par les autorités politiques sont souvent financièrement à l'aise. Ils sont motivés par leur désir de servir leur pays.

En dépit des salaires bas, la plupart des fonctionnaires font leur travail avec beaucoup de dévouement. Cela s'explique par la satisfaction procurée par le travail, les incitations professionnelles et l'altruisme. Les fonctionnaires cherchent une partie de leur rémunération sous d'autres formes comme les voyages, la formation en cours d'emploi et les programmes d'études à l'étranger. Ces avantages peuvent cependant devenir des sources de corruption.

Les fonctionnaires sont soumis a un stress considérable dans leur travail. Beaucoup sont frustrés par les ingérences politiques. Par exemple, il n'est pas rare qu'un politicien oblige un fonctionnaire à passer outre aux règles relatives aux appels d'offres et à accorder des contrats à des candidats qui ne les méritent pas. La liste des sources de frustration comprend les climatiseurs, les photocopieurs et les ascenseurs qui ne fonctionnent pas, les pannes de courant fréquentes, le manque de téléphones et d'ordinateurs, la paperasserie et les retards constants.

Les femmes jouent un rôle majeur dans la fonction publique, où elles occupent un plus grand nombre de postes de niveau supérieur que les femmes fonctionnaires au Canada. En même temps, la fonction publique philippine est un milieu chauvin qu'on pourrait comparer aux milieux de travail un peu partout au Canada dans les années 1950. Les fonctionnaires philippins appellent souvent les femmes des «filles» et racontent des blagues sexistes dans les réunions. Ces attitudes peuvent choquer un Canadien qui vient d'arriver, mais la plupart des Philippins, y compris les femmes, font comme si de rien n'était.

Suggestions

Les fonctionnaires philippins sont ouverts aux Canadiens. Ils se montreront curieux, généreux et prompts à pardonner. Si le groupe auquel vous vous intégrez est très grégaire, vos collègues philippins s'attendront à ce que vous soyez grégaire vous aussi.

L'approche que vous devriez adopter dépendra de votre projet. Définissez-vous un but commun avec vos partenaires. Gagnez leur amitié et leur confiance avant d'en venir aux

«affaires sérieuses». Cela peut faire une grande différence, car les Philippins réagiront négativement s'ils ont l'impression de se faire imposer quelque chose.

Expliquez soigneusement votre rôle au sein du groupe. Si vous êtes consultant en politiques, expliquez que vous êtes spécialiste des politiques au Canada, pas aux Philippines. Demandez aux Philippins de vous aider à comprendre où et comment votre expertise canadienne peut être appliquée chez eux.

Consultez les gens qui occupent des postes de responsable régulièrement, et surtout avant d'assister à des réunions importantes. Tenez-les informés. Les rencontres de personne à personne sont le moyen le plus efficace de maintenir les relations. Restez ouvert d'esprit, patient et sensible aux différences culturelles. Essayez de saisir les nuances. Écoutez ce qui se dit entre les lignes. Si un Philippin raconte une blague quand la situation devient tendue, ne vous trompez pas: vos collègues philippins prennent de telles situations au sérieux et la blague sert uniquement à faire baisser le niveau d'anxiété. Ne supposez pas que les choses se dérouleront selon les scénarios auxquels vous êtes habitué.

Apprenez à connaître votre partenaire personnellement. Parlez-lui de ce que vous aimez et n'aimez pas, de votre famille, de vos enfants. Songez à des activités qui feront participer le groupe. Les tournois de quilles et les ateliers sur le partenariat sont des activités qui marchent bien.

Ne restez pas assis à travailler dans votre bureau tout le temps. Mêlez-vous aux autres, exercez-vous à l'art de la conversation, montrez à vos collègues que vous partagez leur sentiment d'appartenance au groupe. Dès qu'ils verront que vous vous adaptez à leur culture, ils vous accepteront.

Le secteur des coopératives

Contexte

Le mouvement coopératif est né dans les années 1950 avec l'apparition de caisses de crédit, de coopératives d'agriculteurs ou de pêcheurs et de coopératives de distribution. Les membres récoltaient les fruits de la mise en commun de leurs ressources, dont l'accès aux marchés, la possibilité d'emprunter de l'argent et un véritable pouvoir de négociation. Comme chaque membre avait le droit de voter, les coopératives leur donnaient aussi une voix dans la gestion de leur travail et créait un mécanisme de partage équitable des profits.

Le gouvernement a accordé une aide financière à la mise sur pied de coopératives à l'échelle du pays. Dans

les années 1970, les coopératives sont devenues un véhicule pour la distribution des subventions de l'État. Au fur et à mesure que les coopératives ont pris de l'expansion, leurs membres se sont mis à s'inquiéter de la mainmise de l'État et à affirmer leur autonomie. Sous le régime de la loi martiale, le gouvernement a réprimé beaucoup de travailleurs des coopératives quand leurs organisations se sont jointes aux dissidents qui favorisaient des changements politiques.

Aujourd'hui, le mouvement coopératif est fort, au point où le modèle philippin a été repris dans d'autres pays en voie de développement. Pendant des années de lutte, les coopératives ont défendu leur indépendance et leur philosophie d'autosuffisance. Les coopératives sont réglementées par l'État philippin et reçoivent une aide financière des deniers publics.

Structure

Quelque 700 000 Philippins sont membres d'une coopérative. Le type de coopérative le plus répandu est la coopérative d'épargne et de crédit. Les coopératives de consommateurs fournissent des biens à des consommateurs; les coopératives de distribution achètent et vendent les produits de leurs membres; il existe aussi des coopératives polyvalentes qui offrent plusieurs de ces services à la fois. Certaines coopératives fournissent des logements et du transport. Les coopératives de producteurs produisent et commercialisent des produits pour leurs membres. Dans les provinces, on trouve des coopératives de services bancaires et de commercialisation régionales. On voit même apparaître des coopératives de services hospitaliers.

Les coopératives sont inscrites à la *Cooperative Development Authority* et la *Securities and Exchange Commission*. Les coopératives de niveau primaire, secondaire et tertiaire sont liées les unes aux autres dans une structure pyramidale qui facilite les contacts et assure une meilleure coordination. Elles s'échangent des ressources en matière de formation, de financement et de gestion.

Le mouvement coopératif a attiré beaucoup de femmes, dont certaines occupent des postes de gestionnaire. Il y a des gens qui pensent que les femmes gestionnaires sont plus fiables et moins corrompues que leurs homologues de sexe masculin. Elles travaillent fort, sont socialement responsables et acceptent souvent des salaires plus bas. Cependant, les orientations politiques sont généralement décidées par les hommes, car peu de femmes siègent aux conseils d'administration des

coopératives, surtout dans les régions rurales, où les attitudes sont plus conservatrices.

Points à considérer

La culture coopérativiste suppose de la part des travailleurs du mouvement un engagement à oeuvrer pour le développement de solutions nouvelles aux problèmes économiques et sociaux. Ces travailleurs font preuve de beaucoup de dévouement, malgré le peu d'argent qu'ils reçoivent pour leur travail.

Les dirigeants des coopératives protègent leurs gains et se méfient de toute intervention de l'État, car le gouvernement est porté à se servir des coopératives, et des ONG, pour faire avancer ses propres projets politiques. Contrairement aux ONG, les coopératives cherchent à réaliser un profit pour leurs membres. Les coopératives se sont avérées un outil d'organisation efficace qui a su donner un certain pouvoir social et économique aux groupes défavorisés aux Philippines.

Les Philippins ont beaucoup de respect pour le mouvement coopératif canadien. Ils disent parfois regretter qu'il n'y ait pas plus de relations entre les coopératives canadiennes et les petites coopératives populaires des Philippines. Les Canadiens doivent se rappeler que le mouvement coopératif philippin évolue dans un contexte politique tout autre que celui qu'ils connaissent chez eux.

Suggestions

Écoutez attentivement et cherchez à comprendre comment les coopératives philippines aident les pauvres. Familiarisez-vous avec le contexte dans lequel les coopératives évoluent aux Philippines.

Lorsque vous vous présentez, parlez de votre expérience dans le secteur des coopératives et cherchez des choses que vous avez en commun avec vos partenaires. Expliquez votre rôle et ce que vous avez à offrir. «C'est peut-être vrai chez vous, où les coopératives sont grandes, vous dira-t-on souvent, mais est-ce que cela marchera dans notre petite coopérative communautaire?» Les Philippins ne verront peut-être pas tout de suite la pertinence de vos idées. Situez vos expériences dans leur contexte canadien; cela permettra à vos partenaires de prendre l'information et de l'appliquer à leur manière. (Beaucoup de conseillers canadiens, même ceux qui représentent les plus grandes coopératives telles que le *Saskatchewan Wheat Pool*, restent près de la «base», ce qui rend la transition vers leur nouveau milieu aux Philippines beaucoup plus facile.)

La plus grande difficulté, surtout pour le conseiller «court terme», est de se faire à l'idée qu'il faut beaucoup de temps pour que les choses se fassent. Quelque chose d'aussi simple qu'un court voyage ou un appel téléphonique peut parfois prendre deux fois plus de temps qu'au Canada. Les conseillers «court terme» doivent comprendre qu'il est irréaliste de prévoir plus d'un rendez-vous par jour.

Le secteur des organisations non gouvernementales

Contexte

Les ONG ont une longue histoire d'action dynamique aux Philippines. Pendant le régime Marcos, elles représentaient l'un des seuls moyens sur lesquels on pouvait compter pour faire parvenir des fonds pour le développement jusque dans les régions.

Au cours du mandat de la présidente Aquino, le nombre d'ONG est passé de 10 000 à 65 000. Les ONG sont devenues plus institutionnalisées, et les gens ont commencé à voir le travail dans ce secteur comme une carrière. Aujourd'hui, les ONG jouent un rôle clé dans la stratégie de développement du gouvernement. Par exemple, en vertu d'une loi adoptée en 1992, l'État affecte 5 % de son budget pour le développement à des projets touchant les femmes. Par conséquent, de nouvelles ONG vouées à l'avancement de la condition féminine ont vu le jour.

La prolifération des ONG a inspiré une foule de blagues et quelques acronymes cocasses comme GINGO (pour ONG dirigée par le gouvernement) et BINGO (pour grande ONG).

Structure

Certaines ONG sont de petits groupes populaires, d'autres de grandes organisations aux grands moyens. Le financement des ONG provient de sources variées, dont les gouvernements locaux et national, les organisations internationales d'aide au développement et les campagnes de collecte de fonds.

La présence de bureaux des ONG au sein de plusieurs ministères et organismes philippins, dont le ministère de l'Agriculture, de l'Environnement et des Ressources nationales, le ministère de la Réforme agraire, la Commission nationale de la condition féminine et l'Office de l'emploi outre-mer des Philippines, témoigne de l'existence de liens étroits entre les ONG et l'État. Beaucoup de hauts fonctionnaires ont déjà travaillé

pour des ONG ou siégé à leurs conseils et connaissent donc très bien ce secteur.

En vertu de leur droit constitutionnel et d'une politique nationale, les ONG participent à la planification, aux prises de décisions et au contrôle des activités gouvernementales à tous les niveaux. Le *Local Government Code*, qui vise à transférer de nombreuses fonctions gouvernementales aux provinces, aux municipalités et aux *barangay*, prévoit des mécanismes pour la participation des ONG.

Comme dans le cas des coopératives, la structure des ONG est pyramidale. À la base on trouve les groupes d'entraide ou les organisations populaires. Viennent ensuite les petites ONG locales qui font la liaison entre les collectivités locales et les ONG plus grandes des villes. Les ONG aux deux niveaux font office de porte-parole des pauvres. Le troisième niveau est constitué des ONG qui reçoivent de l'aide de donneurs et de prêteurs institutionnels au nom d'ONG de taille plus modeste. Elles disposent généralement d'un personnel professionnel et d'un financement stable. Au sommet de la pyramide se trouvent les réseaux, les organisations parapluie et les associations. Un nouveau réseau d'ONG de services offre des services de consultation en gestion, en sensibilisation à la discrimination sexuelle et autres aux ONG membres. La plupart des ONG sont inscrites auprès de la Commission des valeurs mobilières et de la bourse.

Points à considérer

Si vous voulez comprendre la perspective d'une ONG donnée, examinez son histoire. Sous quel régime a-t-elle été créée? Comment a-t-on motivé son développement?

Les ONG dont les orientations politiques et sectorielles sont semblables ont tendance à s'allier. Certaines protègent leurs territoires alors que d'autres coopèrent. Toutes reflètent la région et la culture particulière dans lesquelles elles sont enracinées.

Généralement parlant, les réunions, la documentation, les lettres et les rencontres sociales sont moins formelles dans le secteur des ONG que dans d'autres secteurs. Il y a même une blague qui dit «Si la carte d'invitation à une fête d'ONG dit 'ONG formal', portez des jeans».

La sécurité et le maintien de la loi et de l'ordre figurent parmi les principales préoccupations des travailleurs d'ONG dans les provinces. Leur travail auprès des pauvres les expose à des représailles de la part de gens qui profitent du maintien du statu quo.

Suggestions

Vos partenaires philippins prendront votre mesure à la première rencontre. Ils se montreront hospitaliers et répondront positivement à vos questions. Répondez ouvertement aux questions sur vous et votre vie au Canada. Le fait que vous soyez prêt à divulguer des renseignements personnels vous aidera à établir une bonne relation de travail.

Avant de quitter le Canada, réunissez des renseignements sur les ONG et les représentants que vous entendez rencontrer. Déterminez l'orientation politique et le programme de chaque ONG et lisez sur l'histoire économique et politique des régions où elles sont présentes. Initiez-vous à la culture et aux coutumes locales. Y a-t-il des règles non dites? Vos partenaires philippins n'auront probablement pas la même possibilité de se renseigner sur vous à l'avance. Réfléchissez à la meilleure manière de leur dire qui vous êtes.

Tâchez d'obtenir les noms de vos partenaires. Commencez à correspondre avec eux avant de partir du Canada. Essayez de trouver quelqu'un qui vous présentera à d'autres membres du réseau à votre arrivée.

Amenez avec vous tout le matériel dont vous aurez besoin pour faire votre travail. Si vous devez sortir de Manille pour travailler, vous serez peut-être obligé d'apporter votre propre ordinateur.

Les erreurs les plus fréquemment commises par les Canadiens consistent à s'habiller trop formellement et à insister pour qu'on passe trop rapidement au travail. Informez-vous de ce qu'il convient de porter et prenez le temps de nouer une relation personnelle avec vos collègues philippins avant de commencer à travailler.

Votre première rencontre avec vos partenaires est critique; elle peut être le point de départ ou le point final de votre relation. Ne soyez pas pressé de présenter votre plan de travail; il est important de commencer à connaître vos nouveaux collègues personnellement. Laissez du temps pour que vous et vos partenaires puissiez découvrir vos attentes et vos perceptions respectives.

Faites attention aux problèmes et aux malentendus possibles lorsque vous commencerez à travailler. Un Canadien a durement appris sa leçon. Peu après son arrivée, il s'est impatienté des tentatives de ses collègues philippins de lui trouver un logement. Comme il avait exprimé ses besoins de manière vague, ses collègues philippins lui ont proposé beaucoup d'options, beaucoup trop à son point de vue. Sans rien leur dire, le

Canadien est allé trouver son propre logement. Les Philippins étaient tellement offensés qu'ils ont été incapables de communiquer efficacement ou de mener à bien quelque travail que ce soit pendant les trois mois qui ont suivi.

Soyez souple lorsque vous négociez des contrats ou des accords de contribution. Les Canadiens aiment suivre les règles à la lettre; les Philippins, quant à eux, aiment suggérer d'autres moyens d'atteindre les mêmes objectifs.

Soyez élève avant d'être professeur. Posez des questions avant de dire aux autres ce qu'ils devraient faire. L'apprentissage peut parfois prendre des mois. Si vos partenaires soulèvent un problème, demandez-leur comment ils l'ont résolu par le passé et quelles leçons ils ont tirées de l'expérience. Jouez un rôle de facilitateur.

CONCLUSION

Cherchez d'abord à comprendre, et ensuite à vous faire comprendre. Les Canadiens doivent apprendre à écouter et écouter pour apprendre s'ils veulent établir des partenariats efficaces aux Philippines.

Soyez sensible aux différences entre vous et vos partenaires. Ne vous contentez pas d'une simple séance d'information sur les Philippines et sa culture; prenez le temps de vous renseigner davantage. Même au bout de six mois vous devriez être en train de poser des questions et d'essayer de comprendre. Les Philippins seront polis et vous diront que vous faites exactement ce qu'il faut, même quand ce n'est pas le cas. Demandez de l'aide à votre parrain philippin, à quelqu'un qui pourra vous montrer le pays, vous présenter à des gens et vous aider à vous retrouver dans les systèmes que vous trouverez sur place.

Même si vous avez lu des tas de livres sur les Philippines, n'imaginez pas un instant que vous en savez plus ou mieux que les autres. Les Philippins se sentiront rassurés si vous leur dites que vous savez peu de choses sur leur pays et culture. Un consultant qui croyait pouvoir entrer dans les bonnes grâces des gens en montrant à quel point il était renseigné sur les Philippines et les problèmes du pays a fini par insulter ses partenaires. Ces derniers ont mis six mois à s'en remettre.

Le développement d'un partenariat efficace est un processus à double sens. Vous devez apprendre les uns des autres. Soyez prêt à vous adapter. Au lieu de critiquer ou de changer des choses qui ne semblent pas marcher, offrez de l'information. Agissez en facilitateur. Par exemple, servez-vous de vos relations au Canada et ailleurs dans le monde pour obtenir des articles de revues, des mémoires scientifiques, des rapports et des documents d'orientation que d'autres peuvent utiliser. Aidez vos collègues philippins à concevoir un modèle qui marche aux Philippines, un modèle dont ils continueront à se servir longtemps après votre retour au Canada.

La plupart des Canadiens arrivent aux Philippines animés d'un grand enthousiasme, d'un engagement professionnel et d'une sincère volonté d'aider. Ils finissent par découvrir qu'en raison de la complexité de la culture, travailler aux Philippines est une entreprise pleine de défis exaltants et d'exigences contraignantes, et que ce n'est pas facile de réussir.
Bien que nous ayons surtout parlé dans ce guide des différences entre les

cultures philippine et canadienne, les gens des deux pays ont beaucoup de choses en commun. Voilà une assise solide sur laquelle vous pouvez vous appuyer pour vous aider à comprendre et à vous faire comprendre.

Nous espérons que votre séjour aux Philippines sera agréable et enrichissant.

BIBLIOGRAPHIE

Kealey, D. J., *L'efficacité interculturelle: Une étude des conseillers techniques canadiens à l'étranger*, Centre de préparation des coopérants / ACDI, Hull, 1990.